

التخطيط الإستراتيجي للإدارة

منير وديع غبريال



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

التخطيط الاستراتيجي للإدارة

الدكتور

منير وديع غبريال

مقدمة

تواجه منظمات اليوم تحديا مزدوجا من بيئة لا تعرف الوفرة ومن المنافسة التي تنتشر على نطاق عالمي والتي يغلب أن تكون في شكل جديد ومن ظواهر واتجاهات تبدو وكأنها تتحدى منطلق النماذج الاقتصادية القياسية، ويبدو للمرة الأولى أن المنظمات تتعرض لخطر افتقار السيطرة على اتجاهها. فقد يكون للحكومة والاتحادات المهنية وجماعات أصحاب المصالح والمؤسسات المالية وغيرها تأثير أكبر على اتجاه المنظمة من فريق الإدارة العليا الذي يهمل مسئوليته عن وضع الاستراتيجية.

وإذا كان وضع الاستراتيجية لازال يحظى بأهمية خطيرة فإنه لم يزل كذلك في غاية الصعوبة. وليست هذه الصعوبة مرتبطة بكثافة العمالة أو الوقت اللازم لصياغة الاستراتيجية. ولكن طبيعة الاستراتيجية نفسها هي التي تخلق الصعوبة. فالاستراتيجية تتعامل مع الغايات وليس مع الوسائل ومع مفهوم الأعمال وما ينبغي أن تصير إليه. وصياغة الاستراتيجية تعنى أن تصدر حكما على منطق وجود المنظمة ومثل هذه الأحكام يصعب إصدارها دائما واختبارها أكثر صعوبة. فكيف تثبت أن استراتيجية جيتك هي الأفضل؟

وصعوبة أخرى هي خداع بعد الوقت المستقبل الذي تأخذ فيه الاستراتيجية مجراها؛ والمستقبل إذا نظرنا إليه من الحاضر فإنه لا وجود له في واقع الأمر. والحقيقة أن المصطلح ليس إلا اختصارا صريحا للتعبير عن الاحتمالات المستقبلية الموضوعة أمامنا. والمستقبل بعبارة أخرى غير محدد ومفتوح النهاية. وإذا كان الرضع كذلك فكيف نعرف المعلومات ولا خبرة الصالحة للمستقبل؟ وكيف ننظم هذه المعلومات بحيث يمكن صياغة استراتيجيات المستقبل المحتملة ثم الوصول بها إلى اختيار نهائي؟

وتجدر الإشارة إلى صعوبة أخرى؛ فالكثير من المديرين لا يعرفون ببساطة كيف تصاغ الاستراتيجية. ولا يرجع السبب في ذلك إلى نقص في المقدرة أو الخبرة فالأمر أبعد من هذا، بل إن معظم المنظمات تفقد ما يمكن أن يسمى تقليد التفكير الاستراتيجي. فلا يوجد خزان متميز من التجربة المعترف بها يستمد منه المدبرون المهارات المطلوبة. فإذا هم بحثوا عن الاستراتيجية فالأغلب أن تقدم لهم أدوات التخطيط بعيد المدى. أو أنهم قد يشار إليهم نحو العضو المنتدب للشركة الذي يتصبب بالجرأة وتتوفر له مواهب استراتيجية ممتازة ولكنه لا يعرف إلا القليل عن كيفية بروز نظراته النافذة كما أن مقدرته على تعليم الآخرين أسلوب الوصول إلى هذا القدر من المهوبة أقل.

وبينما لا يوجد ما يبرر التهور من شأن هذه المصاعب إلا أنه لا يجوز أن يسمح لها بإثارة الأعصاب. ولما كان من واجب المديرين صياغة الاستراتيجية فلا بد لهم من أن يتغلبوا على أي صعوبات تعترض طريقهم إلى ذلك. ومن الممكن تذليل هذه الصعوبات. فقد اكتشفنا أن المدخل الذي نظم بعناية هو أفضل أسلوب لمجابهة الصعاب التي تقف أمام صياغة الاستراتيجية. وإذا اتخذنا تجربتنا كمرجع فلننتأمل بعض العناصر التي تؤدي إلى النجاح في صياغة الاستراتيجية.

أ. اشرك الأفراد الصالحين، بصرف النظر عن حجم المنظمة فإن وضع الاستراتيجية عمل تقوم به مجموعة صغيرة نسبياً بين ثمانية واثني عشر من المديرين الرئيسيين. وعلى المستوى الرئاسي ينتظر أن تكون اللجنة التنفيذية أو لجنة الإدارة هي أغلب المنظمات هي المجموعة التي تضع الاستراتيجية. وإذا تجاوزنا فريق الإدارة العليا فقد توجد ظروف استثنائية تسمح بالنظر في مشاركة عدد قليل آخر. مثلاً إذا وجد من الضروري ضمان تأييد عضو هام في مجلس الإدارة أو مصدر منفرد بمعلومات مطلوبة أو أحد المنضدين الرئيسيين لا يستغنى عن مساعدته أو واحد أو أكثر من الصف الثاني ممن

يستطيع الاستفادة من التجربة. وكلما زاد عدد المشاركين زادت الصعوبة في القيام بوضع الاستراتيجية وقد لا يقابلها زيادة مناسبة في مستوى الجودة. وعلى أكثر المستويات عمومية فإن "الأفراد الصالحين" هم من يحظى فكرهم وحكمهم ومشورتهم باحترام العضو المنتدب أو المدير العام في الوحدة التي تقوم بصياغة الاستراتيجية. ولابد أن يثق الرئيس في القمة في الاتجاه الذي يساعدون على تحديده. ويجب أن يكون الفريق الذي يضع الاستراتيجية من النوع الذي لا يتردد العضو المنتدب من أن يكشف له عن سريرة نفسه وأن يكون مريحا وصريحا.

2. وجود عملية: كلمة عملية لها معان واستعمالات مختلفة إذ يتحدث الناس عن العملية الهندسية وعملية التصنيع وعملية الحكم وعملية النمو والاضمحلال. ولا شك أن كل هذه الاستعمالات صحيحة ولكنها تعنى شيئا مختلفا جدا عندما نتحدث عن "عملية ما". وبالنسبة لنا فإنها تعنى سلسلة من الخطوات تنظم بواسطتها المعلومات والأحكام بحيث يمكن الوصول إلى قرار. وبمعنى أكثر تحديدا فإن وضع الاستراتيجية من خلال عملية هو تحديد اتجاه المنظمة من خلال مدخل يكون منطقيا وانتقاليا وعالميا. ولتأخذ باختصار في اختبار كل من هذه العناصر منفردا.

عندما نقول أن عملية ما منطقية فإننا نعنى أنها تسير على أسلوب خطوة خطوة المنطقي. فالمعلومات تنظم وتحلل بنظام أو تسلسل معين يؤدي بنجاح إلى نتائج هامة. وهذا يعنى أن وضع الاستراتيجية تسير بالتوالي خلال عدد من الخطوات: تحديد القوة الدافعة الحالية، ثم تطوير قوة دافعة محتملة مستقبلية، ثم اختيار قوة دافعة مستقبلية وتطوير الإطار الاستراتيجي. ثم التعرف على الموضوعات الخطيرة اللازمة للتنفيذ.

والصفة المميزة الثانية لعملية ما هي أنها انتقائية. ويجب أن تشمل عملية وضع الاستراتيجية مجموعة من الأسئلة تكشف عن المعلومات الملائمة اللازمة لانتمام كل خطوة فيها وتجنب الخطوات الغير متصلة بالموضوع.

والسمة الثالثة هي العمومية. فالعملية مستقلة عن المحتوى الذي تطبق عليه. أنها المبدأ المنظم للبيانات والتفكير وعلى ذلك تظل ثابتة.

ويجب أن تحقق عملية وضع الاستراتيجية نتيجتين هامتين: الأولى أن تبرز الاحساس البيديهي غير الواضح بالاتجاه الذي يشعر به المديرون الناجحون. ولا بد للعملية الاستراتيجية أن تفيد من مثل هذه المواهب الطبيعية وتكشف عنها حتى تختبر بدقة. ويجب أن تبدأ حيث يوجد المديرون.

ثانياً: يجب أن تجيب العملية الاستراتيجية على السؤال: إلى أين ينبغي أن توجه المنظمة؟ فالاستراتيجية تصاغ في الحاضر ولكنها تصمم من أجل المستقبل. ومن ثم فإنها لا تؤسس على بيانات وحقائق عن الحاضر فحسب ولكن على أحكام عن المستقبل. وإذا أردنا الدقة فليس هناك "حقائق" مستقبلية إنما تخمينات تستند إلى العلم - أحكام - مما ستكون عليه الحقائق وما هو تأثيرها على استراتيجية المنظمة. وعلى ذلك فإن أي عملية استراتيجية يجب أن تركز على التطبيق وتحديد واختبار الأحكام عن مستقبل المنظمة. بحيث يبرز إطار متماسك يمكن أن ينشر ويوجه التخطيط التنفيذي واتخاذ القرار. وبالنسبة لنا فإن مفهوم القوة الدافعة يعتبر مفهوما رئيسيا لاستخدام المعلومات والأحكام لتشكيل إطار استراتيجي للمنظمة.

معنى ذلك إذ لم ننظم وضع الاستراتيجية حول مدخل مدرك أو عملية فسوف لا نستطيع أن نتقدم على نهج منطقي نحو نتيجة سليمة. فالعملية لا تضمن النجاح ولكنها تمكنك على الأقل من إعادة بناء المنطق الذي تستند إليه

نتائجك. فإذا كانت جهودك ناجحة فالنجاح يصبح متكررا. أما إذا فشلت استراتيجيتك فسوف تكون قادرا على أن تسلك الأضواء على السبب. وإذا ارغمتك بيانات جديدة ذات دلالة على أن تعيد تقييم الاستراتيجية فإنك سوف تكون على دراية بطريقة استخدام المعلومات لإدخال أى تعديلات قد تكون ضرورية دون التعرض للذعر الناشئ عن البدء من جديد.

3. اعرف نتائجك النهائية: أن أى نشاط يصل إلى تعقيده إلى درجة التعقيد في وضع الاستراتيجية يتطلب تحديدا واضحا للنتائج المتوقعة. ونتائج تطبيق عملية صياغة الاستراتيجية هي:

1. بيان واضح عن الاستراتيجية يمكن الإبقاء عليه بسهولة.
 2. تفهم مشترك وارتباط بين كبار المديرين على هذا التوجيه المشترك.
 3. أداة لإداعة الاستراتيجية في أرجاء المنظمة.
 4. مدخل لتنفيذ وإدارة الاستراتيجية.
 5. قاعدة لتبسيط وإدارة التخطيط الطويل والقصير المدى.
 6. تفهم لعملية الاستراتيجية التي يمكن إعادة تطبيقها.
4. انجاز العمل: يجب دائما أن يوجه اهتمام الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية نحو الوصول إلى النتائج النهائية، بيان واضح ومفيد عن الاستراتيجية والوثائق المدعمة التي أدت إلى النتيجة. وقد كنا نهتم في عملنا مع الإدارة العليا بصفة أساسية بتقديم خطوات عمل تقود المحاورات الاستراتيجية وتشكيل يعمل على تطبيق خطوات العمل بفاعلية. وهذه العملية والبناء تشمل:

قبل العمل:

يقدم كل مشارك حصرا للعوامل الداخلية والخارجية الهامة التي سوف تستخدم لصياغة استراتيجية المستقبل. مثال ذلك الانذارات والفرص البيئية عن نقاط القوة الضعيفة. والمعتقدات الأساسية والمناخية.

دورة العمل:

يجتمع الفريق الرئاسي لتفصيل الاستراتيجية الحالية ولاستخدام المعلومات السابقة على العمل في تطوير القوى الدافعة المتوقعة مستقبلا ولتحويلها إلى قوة دافعة مستقبلية وإطار عمل استراتيجي.

المتابعة:

تفكير الفرد والمجموعة الصغيرة، ومراجعة وتدقيق القوة الدافعة المستقبلية التجريبية والإطار الاستراتيجي في إطار نموذج سبق إقراره.
دورة عمل للملاحظة المستمرة:

يجتمع الفريق الرئاسي مرة أخرى ليطور ويستكمل الإطار الاستراتيجي المستقبل ويختبر ويتحدى هذا الإطار وللتعرف على الموضوعات الخطيرة ثم تطوير خطة لإدارة هذه الاستراتيجية والموضوعات الخطيرة.

المراجعات:

مراجعة دورية كل ست شهور عن المشكلات والتقدم ومراجعة سنوية مفصلة ثم تحديث الاستراتيجية ويشمل ذلك وضع "استراتيجية تتجاوز أخرى".

ملاحظات من الوقت:

يتطلب وضع الاستراتيجية أربعة أو خمسة أيام عمل على مدى شهرين
كما تتطلب المراجعة يومية عمل أو ثلاثة ويجري تحديث الاستراتيجية كل سنة.

المشاركة:

ينهض العضو المنتدب للشركة أو رئيس مجلس الإدارة أو رئيس القسم أيهم يتحمل المسؤولية الكاملة بالدور الرئيسي في وضع استراتيجية المنظمة أو الوحدة التي تجرى دراستها. ولا يمكن أن توضع الاستراتيجية وتستخدم في ترشيد القرارات الكبرى التي تواجه المنظمة إلا بالارتباط الكامل والمشاركة النشطة لكل منهم في كل ناحية من نواحي الإدارة الاستراتيجية.

الباب الأول

الفصل الأول

الاستراتيجية والاستمرارية

على مفترق الطرق:

سواء كنت كبير منفيين أو عضوا في فريق الإدارة العليا الجماعية أو منفذا رئيسيا في قطاع فلا شك أنك فكرت في هذا السؤال: إلى أين ينبغي أن توجه منظمتي؟ ومع أن هذا سؤال بسيط ومباشر فقد رأينا الكثير من كبار المنفيين يجدونه لغزا كبيرا ترهقهم محاولة الإجابة عليه ولهم كل العذر في ذلك. فإذا وجهت هذا السؤال لذاتك ولفريق الإدارة العليا في منظمته فإنك تضع منظمته موضع الاختبار. إذ أن السؤال ينفذ إلى طبيعة وهدف المنظمة وإلى رؤيتك لما ينبغي أن تصير إليه. أنه سؤال عن استراتيجيتك الجماعية.

وتؤدي محاولة الإجابة على هذا السؤال البسيط الخادع عن الاستراتيجية المشتركة إلى تساؤلات أكثر تحديدا: فما هي الاستراتيجية؟ وكيف تختلف الاستراتيجية عن وترتبط مع التخطيط طويل المدى واتخاذ القرار التنفيذي؟ وما الذي يحدد نطاق المنتجات والأسواق؟ وما هي الاختيارات الاستراتيجية المستقبلية؟ وكيف تقارن هذه مع الاتجاه الذي توجه إليه المنظمة الآن؟ وكيف تتحقق الإدارة العليا من أن الاستراتيجية تدفع عمليات نشاط الأعمال؟ تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة التوصل إلى تعريف واضح للاستراتيجية وإلى مفهوم لصياغتها وهذا ما سوف نجده في الصفحات التالية.

هذه الأسئلة عن أين ينبغي أن توجه منظمة ما تشير التحدي. إذ يفترض أنه بصرف النظر عن قوة المنظمة في وضعها الحالي فالوضع الراهن يكون دائما

محل اختبار. أنه يتعرض دائما للمقارنة مع توقعاتنا عما نريد أن تكون عليه المنظمة، وتُفترض هذه التساؤلات أن الإنسان هو الذي يصنع المنظمة التي يخدمها. أنهم يضعون قدر المنظمة كلية حيث تبعيتها، ليس في أيدي الأقدار ولكن في أيدي وعقول الرؤساء التنفيذيين الذين يوجهونها.

تعريف الاستراتيجية:

حتى يمكن فهم ماهية الاستراتيجية وكيف ترتبط بالجانب التنفيذي من العمل ننظر إلى ناحيتين هامتين في استمرارية جميع المنظمات: ما الذي ترجوه المنظمة لكيانها في المستقبل وكيف تصل إليه. وبينما يتكامل هذان الوجهان كليهما في التفكير على المدى الطويل إلا أنه لا يجوز الخلط بينهما. وتحديد المنظمة لذاتها مستقبلا - ما الذي نرغب أن تكون عليه - وتخطيطها واتخاذ القرارات التنفيذية - وكيف تصل إلى هناك - أمور مترابطة ولكنها منفصلة الأبعاد. ولما كانت رغبة المنظمة في تشكيل مستقبلها تحدد اتجاهها فلا بد إذن أن يتحدد هذا الاتجاه قبل التخطيط البعيد المدى وقبل اتخاذ القرارات اليومية التي تنشأ عن مثل هذا التخطيط.

ومن سوء الحظ أن كلمة "استراتيجية" استخدمت عفوياً في المراجع الموضوعية وفي نطق السوق، والحقيقة أنها اتخذت العديد من المعاني البعض منها يخلط بين معنى ماذا وكيف. ويتحدث المديرون كثيراً عن "استراتيجيتنا التسعيرية" و"استراتيجية القوى العاملة" و"استراتيجيتنا المالية" ومثل هذه "الاستراتيجيات" هي في الواقع في نظرنا نقطة هامة لاتخاذ القرارات العملية التي تُفترض فهمها واضحاً لما نرغب المنظمة في تحقيقه. وهي ترتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاتها في المستقبل أو رؤيتها.

وبطريقة مشابهة يطلق على الاستراتيجية أحيانا تخطيط استراتيجي وتستخدم حينئذ بالتبادل مع التخطيط طويل المدى، مثال ذلك أن أحد الكتب المعنون "نظم التخطيط الاستراتيجية" يعلن عن الغلاف الأمامي أنه "يشرح عملية التخطيط طويل المدى" وفي هذا المثل فإن الاستراتيجية ترتبط مرة أخرى بكيفية. ويستخدم كبار المديرين في أمثلة أخرى كلمة استراتيجية لتعني طبيعة واتجاه المنظمة وهدفها الأساسي. وهذا هو أسلوبنا في استخدام المصطلح.

ولسنا نعني كثيرا بتقنين كلمة هامة مثل استراتيجية. ومع ذلك فإنه حتى تضع استراتيجية ناجحة فإنه يجب أن يتوفر لك فهم واضح لماهية الاستراتيجية وما الذي يكون عليه النتائج النهائية لصياغة الاستراتيجية. إذ ينبغي أن تقدم الاستراتيجية صورة للمنظمة كما ترغب أن تبدو في المستقبل. فالاستراتيجية هي الرؤية الموجهة إلى ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وليس إلى كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع. وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد للمنظمة.

الاستراتيجية .. موضوع من:

لكل منظمة عزم أو اتجاه، أن لها وجهتها. ويخاطر كبار المديرين، الذين يتركون تحديد اتجاه منظماتهم للمصادفة أو لغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، بمستقبلها وقوتها الدافعة. هذه النقطة بالغة الأهمية ولكنها غالبا ما تغفل. ويمكن أن يعنى الخطأ في تحديد اتجاه المنظمة أن يقوم بذلك صغار الموظفين من المستويات الأولى أو الحكومة أو المصارف أو المنافسة أو اتحاد العمال وغيرهم.

ولنذكر على سبيل المثال تجربة إحدى الشركات التي قال أحد منتجاتها التخصصية حلفا كبيرا من النجاح لدرجة أنه حدث اتصال برئيس مجلس إدارتها حول اتخاذ شركته نموذجا يعمم. وقد جعلت بنوك الاستثمار هذا التوقع يبدو مغريا.

وعندما سارت الخطط للحصول على ضمان عام ثبت أن نجاح الشركة هي ذاته مشكلة. إذ أنها صنعت وحقت مركزا ممتازا من خلال منتج واحد ينتظر أن يكون نقطة ضعف في سوق الأوراق المالية، ومن ثم شجع رئيس الشركة على أن يطور سلسلة من منتجات أخرى تصلح لنفس السوق.

ولم تحقق المنتجات الجديدة نجاحا بالمرّة. وعندما تفوقعت الشركة وركزت على قواها المعترف بها أخذت تنمو مرة أخرى، ولم يجد رئيسها مسوغا لأن يسمح لجمعية الاستثمار أن يتحكم في اتجاه شركته.

وقد يكون للقوانين والسياسات أو الأنظمة التي تضعها الهيئات الحكومية الأثر في تحديد اتجاه الشركة مستقبلا سواء اتخذت استراتيجية واعية أولا، ويستطيع كبار المديرين الذين يضعون استراتيجية واضحة استخدام نظرهم المتعمقة إلى الحكومة باعتبارها إضافة إلى هذه الاستراتيجية. بينما يكتفى كبار المديرين الذين لا تتوفر لهم استراتيجية مدركة أو الذين لا يعيدون النظر في تقييم استراتيجيتهم دوريا التفاعل مع إجراءات الحكومة، ويتحدد اتجاه هذه المنظمات استجابة لأي تهديد يرون تحاشيه أو فرصة يريدون اغتنامها.

من ذلك أن لوائح الحكومة وتدابيراتها عن أخطار تدخين السجائر قد غيرت كثيرا من اتجاه كبرى شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد استجابت هذه الشركات للبيئة المعادية بأن اندفعت مدعورة إلى التنويع - فنهضت بأعمال جديدة من تخمير البيرة إلى إنتاج البترول إلى تصنيع الأغذية

وقد لخص R.T. Reynolds Industries Inc. جهود منظمته في التنويع على مدى عشرة سنوات بأن: "الشركة تطورت إلى شركة قابضة ليس لها إدارة مباشرة من القمة".

ويمكن أن يحدد الاتجاه أحيانا في المنظمة من خلال عدد من المستويات والوظائف. فأحد الشركات تتكون من موزع مستقل يخدم سوقا جغرافية لمصالح معدات إنشائية ثقيلة. وقسمت المنظمة فعلا من خلال عدد من الأنشطة المتنوعة بعضها مقترح والبعض الآخر في مرحلة التنفيذ، ويفكر نائب الرئيس للعمليات في التوسع في أنشطة الصيانة بإضافة القدرة على صيانة معدات الشركة المنافسة. بينما تحرك نائب الرئيس للشئون المالية لإنشاء وظيفة الائتمان التي لا غنى عنها باعتبارها ركيزة لأعمال أخرى. ومع أنه توفر لنائب الرئيس للمبيعات قوة عاملة جيدة التدريب شديدة الحماس للعمل إلا أنه شعر أن خط الإنتاج يحتاج للتقوية. وكان مهتما بإضافة معدات أساسية ومساعدة إلى خط إنتاجه الذي أقامه رجال صناعة آخرون. ولم يكتف بكل هذا بل جعل من اهتمامات قسم الإنتاج أن يعد لعماله ملحقات لبعض وسائل النقل. وقد تطلب هذا مهارة ضخمة أراد مدير الإنتاج أن يوفرها لأنواع أخرى من العمل.

وبينما يمكن تقديم الشئ لكل من هؤلاء المديرين على المبادرة في هذا الفراغ الاستراتيجي الجماعي فإن لأنشطتهم كذلك القدرة على تغيير اتجاه الأعمال بدرجة محسوسة. ويمكن أن يكون لبعض النتائج آثار هامة بالنسبة للاتفاقية القانونية بين رجال الصناعة وموزعيهم. وقد يعمل آخرون على تثبيت جهود المنظمة دون الاستناد إلى قرار جماعي واع. ومن حسن الحظ أن قد تطورت استراتيجية جماعية قبل أن تتحرك هذه الاتجاهات الوظيفية إلى بعيد. ويمكن أن تكون هذه المنظمة دفعت ثمنا باهظا مقابل تحديد اتجاهها بقرارات منفصلة تصدر من مختلف الأماكن والمستويات.

ونحن لا ندعى أن المديرين في الأمثلة السابقة أقل مقدرة من غيرهم. ولا نقول أن الاستراتيجية علاج ناجح لكل صعوبة. ومع ذلك فإن المديرين الذين يتوفر لهم إدراك حماسي عن الاتجاه الذي ينبغي أن توجه إليه منظماتهم يكونوا أكثر مقاومة لكل من الهجوم أو المساومة على الاختيارات التي توصلهم إلى هناك .

التكيف للبقاء:

هؤلاء الذين يتحاشون التوصل إلى تفاهم عن الفصل بين "ماذا / كيف" لم يحكموا بالضرورة على منظماتهم بالفشل. والمنظمات تشبه إلى حد ما الكائنات الحية. عليها أن تتكيف مع الحياة وقد استطاعت بعض المنظمات أن تتكيف من خلال التركيز على العمليات الحالية. وهي تواجه المستقبل بأن تداوم على تحسين فاعلية التشغيل. أنها مبالاة للعمل وتنزع إلى ترسيخ العمل التنفيذي بمعنى التوسع أو التباطؤ في الانفاق الراسمالي والتوسع أو التباطؤ في قيود التاجير ورقابة أدق على قوائم المواد. والتوسع أو الإقلال من الخدمات الاستشارية وتغيرات الأسعار ونظم توزيع أكثر فاعلية ومثال ذلك. وبينما المعلومات عن المستقبل هامة بالنسبة لهذه المنظمات فإنها تستخدم بصفة أساسية لوضع الحدود على التوسع في العمليات الحالية.

ولكن المسكن للعمليات إذا أخذ متفردا فإنه يشكل دواء خطيرا لمعالجة أزمة يمكن أن تهدد استمرار الأعمال. فإذا وجهت منظمة ما في الاتجاه الخاطئ فإن آخر ما تحتاج إليه هو الوصول إلى هناك منتصف فاعلية أكبر. أما إذا وجهت في الاتجاه الصحيح فإن المنظمة لا تحتاج بالتأكيد إلى أن يتغير هذا الاتجاه دون دراية من خلال عمل تنفذي يتخذ في فراغ استراتيجي.

ونتهياً منظمات أخرى للبقاء بطريقة مختلفة. أنها تدرك الأهمية البالغة للعمليات المؤثرة ولكنها تعلم أن الأنشطة التنفيذية لا بد أن تستهدى باستراتيجية محددة تماما. فهي لا تفترض أن المعلومات الحالية تعتبر مسلمات بالنسبة للمستقبل ولكنها تتساءل ماذا يجري في العالم من حولنا؟ وماذا يشير إليه هذا عن اتجاهنا الحالي؟ وما الذي ينبغي أن يكون عليه منتجنا ونطاق السوق؟ الأفضل أن تستخدم هذه المنظمات معلومات عن المستقبل للإجابة على هذه الأسئلة عن الاستراتيجية ولا تقتصر على أن تسقط العمليات الحالية على المستقبل. أنها تعلم أنه حتى تبقى في بيئة من التغيير المضطرب فلا بد أن يسهل التخطيط التنفيذي في إطار استراتيجيتها. وبمجرد أن توضع استراتيجيتهم فإنها تقود القرارات التنفيذية.

علاقة الاستراتيجية / العمليات:

يمكن أن توضح العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات بالطريقة التالية:

| الاستراتيجية | ماذا / كيف | |
|--------------|---|---|
| | واضحة | غير واضحة |
| عالية | (1) استراتيجية واضحة وعمليات فعالة تتصف بالنجاح المتساوي والذي سوف يتحقق في المستقبل. | (2) استراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة تتصف بالنجاح المتساوي الماضي بينما يشك في المستقبل. |
| | (3) استراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة نجحت لبعض الوقت في الماضي على المدى القصير ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح في المستقبل مشكوك فيه. | (4) استراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة تتصف بالفشل المتساوي في الماضي والمستقبل. |

ونستطيع في هذه الأرباع الأربعة أن نرى أنه مع الاستراتيجية الواضحة والعمليات الفعالة سوف تكسب دائما، ومع الاستراتيجية غير الواضحة والعمليات عديمة الأثر سوف نخسر دائما. أما إذا كانت الاستراتيجية واضحة والعمليات عديمة الأثر فالنتيجة موضع تساؤل، فقد يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون متكاملة على القدرة على التنبؤ ثم يستند إلى رحمة القوى الخارجية مثل الاقتصاد والمنافسة وهي قوى لا تعرف الرحمة عادة وبالمثل إذا كانت العمليات فعالة ولكن الاستراتيجية غير واضحة فقد تبقى من خلال دفعة نشطة إلى الأمام، ولكن حتى متى؟

وشركة و. ت. جرانت مثل واضح على شركة في الربع الأخير، وكانت خاسرة لأنه لم يتوفر لها فكرة واضحة عما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل كما أن خططها التنفيذية لم تكن ملائمة. وتشهد التعليقات التالية الواردة في أسبوعية الأعمال على افتقاد شركة جرانت القدرة على التوجيه:

واسوا من ذلك أن "جرانت" لم يستطع من قبل أن يقرر نوع المخزون هذا؟ ويقول منفذ سابق: "كان هناك خلاف كثير في داخل الشركة حول ما إذا كان ينبغي أن نسلك طريق مارت من أن نتبع مواقف وارد وبيني؛ وكان ستالي لنهر جر غير متفهمين للموضوع والنتيجة أن أضخذ موقف بين بين ولم يتحقق شيء".

وبالإضافة إلى افتقاد الاتجاه لم تكن عمليات جرانت من يوم لأخر تنصف بالفاعلية:

فقد افتتح جرانت بين عامي 1963 ، 1973 مخزنا وتوسع في 91 أخرى وحدثت معظم الزيادة التي بدأت 1968 في رئاسة ريتشارد مايون ادوارد ستالي.

ويقول كندريك أن "توسع الشركة سبب أجهاتا كبيرا لقدرتها المادية البشرية فقد كانت هذه مخازن كبيرة، وكنا نستعمل من 6 مليون إلى 7 مليون

قدم مربع في السنة - ولم يتناسب التوسع في إدارة المنظمة مع التوسع في المخازن أبداً" ويضيف منفذ سابق للعمليات لم يستطع برنامجنا التدريبي ملاحقة التوسع في المخازن ولم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى بدأ التخلف يظهر.

وفي الربع الأول تمثل شركة "جنرال إلكتريك" نموذج "الرابع" مع إعطاء صورة واضحة لما ينبغي أن تكون عليه الشركة في المستقبل في عملياتها. وتعمل شركة سيرز روبك منظمة أخرى أظهرت على مدى سنوات وبصفة مستمرة قدرتها على أن تتوقع التغيرات وتحدد الاتجاه وتجرى التنظيم بسرعة وفاعلية وتسير في الاتجاه المحدد. ومع ذلك تعرض "سيرز" لصعوبة استراتيجية في الماضي القريب. وربما يتحول من الربع الأول إلى الربع الثاني.

ومن المحتمل أن تقع أغلب الشركات في الربعين الثاني والثالث. ويمكن أن توضع بعض الشركات مثل تلك التي استندت في انشائها إلى قوة انتشار التكنولوجيا في الربع الثالث. ومع احساسها الواضح بالاستراتيجية بسبب اختراع أو ابتكار يمكن أن تتخلف العمليات. ثم يحدث الانتشار داخل الصناعة عندما تشتد المنافسة أو عندما تجد الشركات الضعيفة في التنفيذ أن الاقتحام لا يتقدم بها إلا إلى مدى محدود. وقد كان هذا هو الاتجاه في صناعة شبكات الموصلات. وشركة مثل أجهزة تكساس تعتبر رابحة لأنها على خلاف شركات كثيرة في هذه الصناعة تحولت إلى الربع الأول بفضل استراتيجيتها الواضحة وعملياتها ذات الفاعلية.

وتعتبر صناعة الساعات السويسرية ممثلة للربع الثاني ومع أن هذه الصناعة ممتازة من حيث الفاعلية في الإنتاج والتسويق إلا أنها بدت غير قادرة على أن تتلاءم مع التغيرات في التكنولوجيا. وفي الولايات المتحدة كانت العمليات القوية تاريخياً أكثر أهمية من التفكير الاستراتيجي الواضح. وكان

الكثير من المنظمات الأمريكية في الماضي يتبع الربع الثاني واستمرت تعمل رغم أنها افترقت الاحساس بالاتجاه الاستراتيجي الواضح. ومع ذلك فإنه مع توفر موارد غير محدودة وعمالة ماهرة وسوق كبيرة متناسقة ومطلب عالمي واسع على منتجات الولايات المتحدة فمن الذي يحتاج أن يفكر طويلا في أي نوع من العمل يريد أن ينهض به في المستقبل؟

ولكن الآن مع تناقص الموارد والمنافسة الدولية وتزايد تدخل الحكومات وغيرها من جماعات اصحاب المصالح فإنه حتى أكثر العمليات فاعلية لا تستطيع التغلب على مشكلة اقتصاد الاتجاه الاستراتيجي الواضح. ويجب على شركة اليوم صياغة استراتيجية واضحة تُنبثق عنها عمليات ذات فاعلية.

الفصل الثاني

الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى

توضيح الاختلاط بينهما

لاحظنا خلال عملنا مع رجال الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجية بروز موضوع طاع يظهر بانتظام مقلق هو: اللبس بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وتأثير ذلك على صياغة الاستراتيجية. وقد استكشفنا من قبل الحاجة لفصل الاستراتيجية عن عمليات التنفيذ، وبينما يسهل استيعاب هذا الفصل من الناحية الفكرية فإنه يغلب عليه عدم الوضوح خلال الممارسة وشرى أن الفهم غير الدقيق لدور التخطيط طويل المدى هو السبب الرئيس لعدم الوضوح وما ينتج عنه من اختلاط.

ولابد لتفسير هذا، من الفصل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى. لماذا؟ ذلك أن الكثير من المنظمات تتوفر لها خطط طويلة المدى وكثير من المديرين في الإدارة العليا مقتنعون بأن مثل هذه الخطط تؤدي وظيفة الاستراتيجية. فلماذا إذن لا يستخدم التخطيط طويل المدى في صياغة الاستراتيجية؟ وماذا في هذا التخطيط يجعله لا يصلح لذلك؟

وما نقصد إليه من تقديم النقطة التالية هو أن نوضح كيف أن التخطيط طويل المدى، لا يصلح لصياغة الاستراتيجية، وليس في هذا ما ينتقص أو يقلل من شأنه فهو أداة مفيدة وضرورية ولكن لا يكون فعالاً - كما هو الحال في كل أداة - إلا إذا استخدم في الغرض الذي يصلح له. والسماح للتخطيط طويل المدى بأن يضع استراتيجية يتحكم يشبه إلى حد كبير اختيار أسلوب ممتاز ليقوم بعلاج مشكلة شخصت تشخيصاً خاطئاً، وهذه هي الأسباب:

أ- تتجه الخطط طويلة المدى لأن تؤسس على إسقاط العمليات الحالية في المستقبل. وبينما كثيراً ما يلاحظ في إعداد هذه الخطط تأثير التغيرات الاقتصادية والبيئية والسياسية الاجتماعية، والتكنولوجية، فإن هذه المدخلات تستخدم أساساً لتحديد مدى توسع أو تقيد المنظمة في إسقاط عملياتها الجارية. ولا تستخدم هذه المدخلات كأساس لتحديد اتجاه استراتيجي. ويقدم نائب المدير للعمليات وأحد المديرين في شركة كبرى كمثال على ذلك ما يلي: عندما شغلت هذه الوظيفة كان على أن اضع خطة عمل ووجدت أن الأسلوب الذي كانت تجمع به الخطط معاً هو استخدام مدخل خط الاتجاه. وذكر كبار الموظفين الذين جمعوا الخطة أن معدلنا في النمو كان على مدى السنوات العديدة الماضية بين أربعة وستة في المائة ومن ثم ينبغي أن يكون هذا هو معدل النمو في المستقبل. لكن واحداً من منتجائنا في أحد المناطق الجغرافية أعطى متوسط نمو 32 في المائة في السنة، ولم يفعلوا أكثر من أن يفترضوا نفس معدل النمو في المستقبل. وافترض شيدان في عملية تبسيط إسقاط متغير في المستقبل، فقد كان هناك خطأ فني يتمثل في إغفال عدد كبير من المتغيرات ببساطة. وأهم من ذلك أن الخطط افترضت الإحساس الطويل بالاتجاه والقيمة، أنها لم تهتم بموضوع إلى أين أردنا الذهاب.

وسواء كان هذا السؤال ممحاً أو استثناء فإنه يبين ضعف التخطيط طويل المدى كبديل لوضع الاستراتيجية. فالتخطيط طويل المدى لا يدعو المديرين إلى التفكير استراتيجياً أي التفكير فيما ينبغي أن تكون عليه المنظمة. وبطريقة أخرى فإن الوصول إلى المستقبل من خلال التخطيط طويل المدى لا يشجع المديرين على قيادة مستقبل منظماتهم.

2- ويحدث الاستكمال من الحاضر كما ذكر من قبل رغم الكثير مما كتب في الموضوع مما يشجع على وضع الأهداف ابتداءً كجزء من التخطيط طويل

المدى. والحقيقة أن الكثير من المديرين لا يضعون أهدافاً تحدد المستقبل أمامهم لأنهم يفتقدون مدخلاً يساعدهم على ذلك بل أنه مرغمون على أن يبنوا مستقبلهم استناداً إلى توقعاتهم أكثر من بناءه على تحديد واضح لما يريدون أن تكون عليه منظماتهم. وباستخدام هذا المدخل فإن الخطط التي تضعها الشركات تحدد اتجاههم بدلاً من أن يحدد الاحساس الواضح باتجاه خططهم.

3- وحيث توجد الأهداف بعيدة المدى لترشد التخطيط فإنها توضع في كل الحالات بمعدلات مالية. وبمجرد أن توضع فإنه يجري تطوير التنبؤات عن المنتجات والأسواق والموارد لتحقيق هذه الأهداف. ولكن من الذي يعنى بالسؤال الاستراتيجي الأساسي وهو: ما الذي يحدد مجال منتجات وأسواق المنظمة المستقبلية؟ وبينما يوجد لكل منظمة أهداف مالية تخطط من حولها وتقيس عملياتها التنفيذية فإن منظمات قليلة تستخدم مثل هذه الأهداف باعتبارها المحدد الأساسي لمنتجاتها ومجال سوقها. وعندما تستخدم الأهداف المالية طويلة المدى باعتبارها المنفذ الرئيسي للتخطيط طويل المدى فإنها تستطيع أن تسبق إلى معرفة الاعتبارات الهامة في تحديد المنتج ومجال السوق والنتائج المتوقعة تحقيقها. وما يحدث عادة هو أن توضع الأهداف المالية بعيدة المدى وتصاغ الخطط ثم تترك هذه الموضوعات الاستراتيجية الرئيسية دون أن تختير على الإطلاق.

4- وتبنى الخطط طويلة المدى ابتداء من أدنى المستويات حيث توجد المعلومات اللازمة لإجراء التنبؤات. ويتجمع التنبؤات من مختلف أجزاء المنظمة تتشكل الخطة المقترحة. وفي الوقت الذي تقبل فيه الخطط الجمعية المفصلة لا تكون هناك في الواقع فرصة لإضافة وجهات نظر جديدة عن المستقبل. والحقيقة أن قدرة الإدارة العليا على تعديل هذه الخطط - إلا في التواقة - يمكن أن تصادف عقبات شديدة. فإذا لم تتوفر لدى الإدارة العليا استراتيجية واضحة تستخدم في تقييم الخطط التي تصل إلى المستوى الأعلى للمنظمة فإنها تتعرض للحصار في

عملية تخصيص الموارد وتنعدم المرونة فيها. وهناك تعليق لأحد كبار التنفيذيين المنهمكين في الدورة التخطيطية يعتبر نمطياً هو أنه: "في الوقت الذي يتحقق فيه التقدم في دورة التخطيط طویل المدى تصبح جميعها مستغربين في تدقيق الاسقاطات بحيث تفتقد القدرة على التناؤل فيما إذا كانت هذه الاسقاطات تنقلنا إلى حيث نريد أن نصل".

5- وتبدو الخطط طويلة المدى باستمرار واضحة في التناؤل. وينشأ هذا بصفة أساسية من رغبة هؤلاء الذين يقومون بعمليات الإسقاط في مختلف مستويات المنظمة بعمل أفضل لكل في مجاله في السنوات القادمة. ويبدو هذا التناؤل أوضح في المجالات الأضعف وكذلك الأقوى من المنظمات على السواء وبذلك لا تبدو الضروك واضحة بينهما ولهذا أهمية حيوية من حيث فاعلية تخصيص الموارد على أساس استراتيجي. وفي الوقت الذي يصل فيه هذا التناؤل إلى الإدارة العليا تكون كل وحدة قد تنبأت بأنه إذا توفر لها كمية "س" من الموارد الجديدة فإنها سوف تنجز "ص" أفضل في السنة التالية. وقد عالج أحد التنفيذيين هذا الوضع على النحو التالي: "إذا نظرنا إلى التنبؤ بالمبيعات من القاعدة إلى أعلى فسوف نصل إلى تنبؤ أكثر تفاؤلاً كلما صعدنا إلى أعلى في السلم بدرجة تفوق التصور. ويرجع ذلك ببساطة لأنك تزيد مساحات التناؤل بصورة مركبة كلما صعدنا في السلم". وهذا يزيد من القيد على حرية الإدارة العليا في أحداث التغييرات. لأن مثل هذه التنبؤات تصبح هي الحكمة الجماعية السائدة. ويبدو كل ما يحدث من تغيير ليس روتينياً تماماً على أنه تحكم ونزوة في نظر بقية المنظمة. ولما كان تخصيص الموارد يرتبط بهذه الخطط المتفائلة فإن قدرة الشخصيات القوية على الإغراء وما يؤكّدون من تحقيق أهداف غير واقعية تعمل غالباً على تفويض الأهداف الاستراتيجية.

6- ومن المعتاد أن يبدأ التخطيط طويل المدى بافتراضات عن البيئة- الاقتصاد والتغيير التكنولوجي والاحداث الاجتماعية والسياسية- ونقطة القوة والضعف في المنظمة. ومع أنه يمكن أن يكون لهذه المعلومات دلالة استراتيجية قوية فإن التخطيط طويل المدى يتجه لاستخدام مثل هذه البيانات أساسا على أنها مرشدة في تحديد مدى التفاؤل أم التشاؤم في التنبؤ بالمنتج والسوق على المدى الطويل. ويرجع هذا إلى أن التخطيط طويل المدى ليس عملية لتتبع استخدام البيانات الهامة عن البيئة الخارجية لأغراض استراتيجية.

7- وتتجه الخطط طويلة المدى لأن تكون غير مرنة (ولو أنها تقدم عادة في مجلد ذو ثلاث حلقات كشاهد على مرونتها). ويستغرق التخطيط لمدة ثلاث سنوات قدرا ضخما من العمل فما بالك بمدة خمس سنوات أو أكثر، ودون توفر إطار استراتيجي واضح للتعرف على ما ترغب المنظمة أن تكون عليه يضطر التخطيط طويل المدى إلى بناء صورة مركبة للمنظمة بأسقاط كل تفاصيل النشاط على المستقبل. هبأى طريقة أخرى يمكن للتخطيط أن يصل إلى منظور مكلى للمنظمة في المستقبل؟ مثل هذا الجهد يعمل كعمق للتغيير؛ أنه يحول معظم الخطط طويلة المدى إلى هياكل نمطية لعدم المرونة. وعدم المرونة يجعل من الصعوبة بمكان التفاعل مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة وتعديل الخطط تبعاً لذلك. ولا تحدث التعديلات في الخطط طويلة المدى (إلا عندما تصل الاحداث إلى أبعاد الأزمة).

8- والتخطيط طويل المدى هو في واقعه قصير المدى بدرجة أكبر مما يعترف به أى إنسان إذ تقترح نظرية التخطيط طويلة المدى أن تعد الاسقاطات لمدة خمس سنوات وحينئذ يرجع خلفا إلى السنة الأولى. ولكن كيف يتم ذلك في غياب إطار متدرج للنظر للأمام لخمس سنوات؟ واقتاد ذلك يضطر المديرين إلى عكس النظرية والابتداء بالاسقاط من السنة الأولى. يضاف إلى ذلك أن الاسقاطات

التي تتم إلى مدة أبعد مشكوك فيها. ولما كان هناك الكثير من العمل المطلوب تنفيذه فإنه تجرى في السنة الأولى أكثر التحليلات تفصيلاً، وعلى كل فإن المدير يعلم أنه قادر على أحداث التغيير في السنوات التالية: أنها السنة الأولى فحسب التي لا يمكن التغيير فيها- فهذه السنة تصبح هي الميزانية. وكلما كان التركيز على فترة أقصر كلما كان من الأسر أن يقيد المدير بقيود العمليات الجارية وكان الاحتمال أقل في أن يتأثر بالمعلومات التي لها دلالة استراتيجية متوقعة. وعلى كل حال فإن أغلب جوائز الأداء تقاس بأداء السنة الأولى فحسب.

الفصل الثالث

القوة الدافعة والمجالات الاستراتيجية التمتع الرئيسية

الحاجة إلى نظام استراتيجي

عرفنا الاستراتيجية بأنها نظام يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما. ولكن ما هي هذه "الاختيارات" وما الذي يشكل النظام الذي يمكن في نطاقه أن تتم هذه الاختيارات؟

تكاد تجابه المنظمة كل يوم تقريبا باختيارات كبرى توجيهية. وهي تشكل الاختيار بين أنواع المنتجات التي تعنى المنظمة بها أولا تهمها، والأسواق الجغرافية وقطاعات السوق والقدرات أو مجموعات المتعاملين الذين سوف تخدمهم أو لا تخدمهم، والقدرات الرئيسية أو الموارد الضرورية لمساندة هذه المنتجات والأسواق والنمو والعائد المطلوب وتخصيص الموارد.

ويحدد الأسلوب الذي تتم به عملية الاختيار طبيعة واتجاه منظمتك. فإذا أجريت في نطاق نظام استراتيجي فمن الواضح أن يسيطر كبار المديرين الذين يطورون هذا النظام على اتجاه المنظمة. أما إذا أجريت الاختيارات بعيدا عن النظام الاستراتيجي فإنك تتخلى عن هذه الرقابة، وتعرض المنظمة لتشتت الاتجاه وتحكم من يقوم بهذا الاختيار.

وحتى تكون الاستراتيجية عملية ومفيدة فإنها يجب أن تشكل نظاما يحدد مجال وحدود كل من مجالات الاختيار. ثم أنها يجب أن توضح كيف يرتبط كل منها بالآخر. ويصبح السؤال الوحيد البالغ الأهمية: هو كيف يمكن إقامة هذا النظام؟

وتتطلب الإجابة على هذا السؤال مفهوم واضح وبسيط يهدي الإدارة العليا - رباط مركزي يمكن أن يعمل كقاعدة لتطوير إطار استراتيجي، ونطلق على هذا المفهوم القوة الدافعة.

القوة الدافعة:

يمكن أن يقال دون تبسيط كبير أن المنظمة هي المجموع الكلي للمنتجات التي تقدمها الأسواق الجغرافية وقطاعات السوق ومجموعات المتعاملين الذين تخدمهم، والحقيقة أن الكثير من موارد المنظمة وقدراتها وخططها وتشكيلها واتخاذ القرار وحل المشكلات - وباختصار كل أنشطتها الهامة - هي في نهاية المطاف موجهة نحو منتجاتها وأسواقها. وبذلك يكون أهم قرار استراتيجي رئيسي هو: ما الذي ينبغي أن يكون عليه نطاق منتجاتنا وأسواقنا؟

هذا سؤال عسير، وأنت باعتبارك مديراً رئيسياً فلا شك أنك واجهت من قبل منتجاً جديداً وتوسعا في السوق أو قرارات توريد، وعند فحص مثل هذه القرارات فما الذي أدى بحك وبغيرك من المديرين الرئيسيين إلى الأخذ بهذه القرارات أو رفضها؟ وهنا فإننا لا نشير اسئلة عن عامل معين أو حدث أو أسلوب قد يكون أدى إلى اتخاذ القرار - مثل ضغط المنافسة أو قاعدة حكومية جديدة أو نمو مفترض أو الربحية أو ندرة الموارد.

ولكننا نتساءل عن طبيعة واتجاه نشاط الأعمال، فمثلاً لماذا اشتغلت بهذا العمل الذي تمارسه الآن ولم تعمل في عمل آخر؟ ولماذا تنتج هذه المنتجات وليس غيرها؟ ولماذا تتعامل مع هذه الأسواق وليس مع غيرها؟ ومفهوم القوة الدافعة هو مفتاح الإدارة الاستراتيجية للمنتج الكبير والاختيارات السوق التي يجب أن تحلها منظمته. ومن ثم فإننا نعرف القوة الدافعة بأنها المحدد الأساسي ل مجال منتجات وأسواق المستقبل. وتوفر القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق الذي

تقترحه الأساس لتحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الإيجابي الاستراتيجي.
من ثم فإن:

| القوة الدافعة |
|--|
| • مجال منتج المستقبل. |
| • مجال منتج السوق. |
| • جغرافي وقطاعي. |
| • القدرات الرئيسية المطلوبة لمساندة القوة الدافعة. |
| • خطوط مرشدة عن الحجم / النمو. |
| • خطوط مرشدة عن العائد / الربح. |
| • نصريحات عن رسالة وحدة العمل يسترشد بها في تخصيص الموارد. |

ويجب أن تطور القوة الدافعة والنظام الاستراتيجي في نطاق إطار زمني
مستقبلي محدد. وتساعد الأساليب التالية على إقامة هذا الإطار الزمني:

- الوقت الاستهلاكى لتطوير المنتج.
- اتجاه السوق.
- معدل التغيير في احتياجات وأفضليات التعاملين.
- معدل التغيير التكنولوجي.
- كثافة رأس المال - درجة المرونة.
- معدل التغيير الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.
- دورة حياة المنتج.

ولا يهتم بعض المديرين بالقوة الدافعة لمنظمتهم. وهم يشبهون على نحو ما أهل الكهف الذين وصفهم "أفلاطون" ذات مرة. فقد مضى هؤلاء السكان حياتهم كلها من المولد إلى الشيخوخة وهم في لغز شبح مخيف تحرك على جدران الكهف ثم اختفى في غموض. وكان السكان يعرفون كل شئ عن هذه الأشياء، الحجم والشكل ووقت الظهور والاختفاء. ولكن حقيقة واحدة لم تكن معروفة لهم: أن ثقباً بعيداً في سقف الكهف سمح بتفاد ضوء الشمس فقد كان سكان الكهف ينظرون إلى ظلال!

ومن الواضح أن مكيار المديرين أكثر حنكة وعلماء ولكن دون التنقيب إلى أبعد من الظواهر السطحية لمنظمتهم - سلسلة المنتجات والأسواق - فإنهم هم أيضاً ينقصهم الفهم المكتمل للحقائق من حولهم وستبقى القوة الدافعة للمنظمة شيئاً خفياً بالنسبة لهم.

ودون فهم واضح للقوة الدافعة، فمن التوجيه السليم لاختيارات منتج وسوق المستقبل لمنظمتك سوف يأتى أساساً من مصدرين، أولاً من مراجعة القرارات السابقة عن المنتج والسوق فغنه يمكن ابتكار نوع من المنطق وتطبيقه على قرارات المنتج والسوق المستقبلية. وثانياً يمكن أن تؤسس قرارات المنتج والسوق المستقبلية استناداً إلى أساليب تطبيقية. ويصبح المجموع الكلى لهذه القرارات هو استراتيجية. ومن الصعب اعتبار هذه طرق فعالة لوضع الاستراتيجية، فوضع الاستراتيجية أما أن يكون عملاً يشترك فيه فريق الإدارة العليا ويعمل بإدراك على تحديد القوة الدافعة ثم يستخدمها للتحديد والتعريف بمجال منتج التنظيم ومجال السوق، أو أنه عملاً لا جدوى منه. فكيف، في الحقيقة، يمكن تفصيل مجال المستقبل للمنتجات والأسواق بوضوح عندما تكون القوة الدافعة التي تحدد المجال لا زالت غير واضحة في فكر الإدارة العليا؟ والأسوأ من ذلك كيف يمكن

تفضيل مجال المنتج والسوق المستقبل عندما يوجد خلاف غامض لم يجد طريقه إلى الحل بعد عن الذي ينبغي أن يدفع مستقبل المنظمة؟

ودون مفهوم القوة الدافعة والامطار الاستراتيجية الذي يتشأ عنها فإن الكثير من المنفذين يصابون بالاحباط في محاولاتهم وضع الاستراتيجية، والمنظر جميعه معناد جدا. إذ تترك الإدارة العليا اهتماماتها التنفيذية وتبعد إلى قمة الجبل لتبدأ التفكير الاستراتيجي العويص. فما الذي يحدث؟ أن تجربة وضع استراتيجية تتجه لأن تسقط متناثرة. فلرئيس الشركة التنفيذية أسلوبه في التقدم ولكن هذا شأن كل فرد غيرد. وتجمع المعلومات عن الشركة والبيئة ولكن هناك آراء متضاربة عن كيفية استخدامها فتصبح الاعتبارات الاستراتيجية والتنفيذية مشوشة. وهذا يجعل من السهل القفز إلى موضوعات عملية مريحة. فالخلافات العميقة عن الاتجاهات المستقبلية يصعب حلها. والارتباط الواقعي لا يحدث إلا على المستويات العامة جدا وهذا ما حدث.

ولكن بمجرد أن تحدد القوة الدافعة لمنظمتك فإنك قد حررت ما اشتملت عليه من كمية الحركة وهي مفتاح طبيعتها واتجاهها. وأخيرا يتيح تقدم القوة الدافعة لكبار المديرين فكرة رئيسية أو مفهوم يمكنهم من تقييم قرارات المنتج والسوق التي سوف تؤدي أو لا تؤدي بهم إلى هناك.

ويختبر بقية هذا الفصل مفهوم القوة الدافعة. وسوف يناقش الفصل التالي كيف تستخدم القوة الدافعة لتطوير الأبعاد الأخرى للامطار الاستراتيجية.

القوة الدافعة، من أين تأتي؟

يشير بحثنا إلى أن هناك تسع مجالات استراتيجية أساسية يمكن أن يؤثر كل منها تأثيراً حاسماً على طبيعة واتجاه أي منظمة. ويمكن تجميع هذه المجالات الاستراتيجية في ثلاث فئات:

| المجال الاستراتيجي | الفئة |
|--------------------|--------------------|
| المنتجات المقدمة | المنتجات / الأسواق |
| احتياجات السوق | |
| التكنولوجيا | |
| القدرة الانتاجية | |
| اسلوب البيع | الضدرات |
| اسلوب التوزيع | |
| المصادر الطبيعية | |
| الحجم / النمو | |
| العائد / الربح | النتائج |

والمجالات التسعة جميعها بالغة الأهمية بالنسبة لكل شركة. ومع ذلك وجدنا أنه في كل واحدة من المنظمات التي بحثنا فيها أن واحداً وواحداً فقط من المجالات التسع ينبغي أن يكون هو القوة الدافعة بالنسبة للمنظمة جميعها، وبالمثل بالنسبة لأي وحدة عمل في نطاق المنظمة فإنه ينبغي ألا يكون هناك إلا قوة دافعة واحدة، لا تكون بالضرورة هي القوة الدافعة للمنظمة كلها. وليس معنى هذا أن واحداً أو اثنين من هذه المجالات الاستراتيجية الهامة لا تكون قريبة جداً من القوة الدافعة باعتبارها تنقية ثانوية بالنسبة لاختيارات المنتج والسوق. ولكن السؤال النهائي هو أنه: عندما يصدر القرار الأخير عن منتج أو

سوق فأى من هذه المجالات الاستراتيجية يثبت أنه الأكثر حسماً؟ أنه هو القوة الدافعة.

وما يبدو مشيراً للدهشة في عدد من المنظمات وجود خلاف أولى حتى حول القوة الدافعة الحالية. وفي بعض الحالات يوجد فعلاً العديد من القوى الدافعة في عقول مختلف المنفذين. تدفع المنظمة في اتجاهات متباينة عندما تتخذ القرارات الكبرى عن المنتج والسوق والموارد. ومتى فهمت الإدارة العليا مفهوم القوة الدافعة فإنها تستطيع أن تستخدم هذا الفهم لتصل إلى اتفاق عن أى من المجالات الاستراتيجية تمثل القوة الدافعة الحالية للمنظمة. وسوف يتحقق للإدارة العليا نقطة بداية منطقية للنظر في الخيارات الاستراتيجية المستقبلية عند وجود قوة دافعة منصوص عليها بوضوح.

وعندما نقول أن واحداً من المجالات الاستراتيجية يعمل كقوة دافعة فإننا لا نشير ضمناً إلى أنه لا توجد منظمة ما غير قوة دافعة واحدة صحيحة وأن كل القوى المحتملة الأخرى خطأ. وليس تحديد قوة دافعة مستقبلية موضوع إصدار حكم افتراضي ولكنه موضوع اختبار عملي شاق استناداً إلى عوامل مثل نقاط القوة والضعف في المنظمة ومركزها التنافسي ومعتقداتها الأساسية وأحداثها الخارجية / البيئية التي يحتمل أن تحدث أثراً على المنظمة. وبالنسبة لأي منظمة تتبني أحسن قوة دافعة مستقبلية من صعوبات اختيار القوة المحتملة للمستقبل بالنظر إلى هذه العوامل. وهذا الضحى الدقيق يعمل في تضيق المجال إلى أن يقتصر على قوة دافعة واحدة يتوفر لها أعظم مزايا هذه المنظمة من حيث الفرص الداخلية والخارجية والقوى والتغلب على المخاطر ونقص الضعف.

وكذلك فإننا لا نقول أن القوة الدافعة وعملية الوصول إليها تلغى حكم وإحساس الإدارة العليا عن الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ولكن تفهم وتطبيق مفهوم القوة الدافعة هو أفضل طريقة لجعل هذا الحكم واضحاً. ومتى أصبح

الحكم مرتباً فإن القوة الدافعة تساعد على تشكيل وتدقيق هذا الحكم حتى يمكن استخدامه بفعالية لترشيد الاختيارات المستقبلية عن المنتج والسوق.

وبعد أن سلمنا بأهمية المجالات الاستراتيجية التسعة فإننا نخصص وقتاً طويلاً لتعريف واختبار وتصحيح كل مجال، والأوصاف التالية لكل من هذه المجالات الاستراتيجية هي نتائج هذه المجهودات وحتى نحافظ على السرية فغن الأمثلة التي نقدمها لتوضيح كل مجال استراتيجي على أنه قوة دافعة لم نستمدّها من عملائنا في الاستراتيجية ولكنها مأخوذة من ملاحظة المنتج وحركة السوق لمنظمات مشهورة في عدد من الصناعات. وقد تؤدي بعض خبرتك ومعرفتك بهذه المنظمات إلى نتيجة أخرى عن القوة الدافعة الخاصة بها، ولا بأس في هذا، ونهدف بهذه الأمثلة إلى المساعدة على توضيح مفهوم القوة الدافعة. والطريقة الوحيدة المؤكدة لمعرفة القوة الدافعة لمنظمة ما هي التعرف على فكر الإدارة العليا الذي أدى إلى منتج معين وأعمال السوق.

(1) المنتجات المقدمة:

تعريف:

المنتجات هي أي شيء تقدمه المنظمة للأسواق التي تتعامل معها بما في ذلك التدعيم والصيانة الجارية، ويمكن أن يعرف المنتج بصفة فردية أو كخط إنتاج أو تجميع منتجات أو منتجات فرعية. وتعرف المنتجات على أساس السمات المشتركة مثل الوظائف التي تؤدي وحاجات البلاد التي اشيعت والحجم والشكل والمتانة... الخ.

المنتجات المقدمة باعتبارها القوة الدافعة للمنظمة:

تمثل المنظمة مع ما تقدمه من منتجات باعتبارها قوتها الدافعة، مفهومها عن منتجاتها يعتبر هاماً جداً بالنسبة لأسواق المستقبل التي تخدمها وكذلك

للطرق التي سوف تقابل بها احتياجات هذه الأسواق. وسوف تستمر منتجات هذه المنظمة باعتبارها قوتها الدافعة في انتاج وتوزيع منتجات شبيهة، ويكون للمنتجات الجديدة مواصفات تشبه كثيرا المنتجات الحالية. وسوف تركز هذه المنظمة على انتشار أكبر في أسواقها الجغرافية الحالية وفي قطاعات معينة من السوق أو بين مجموعات الزبائن الذين تخدمهم. كلما تبحت عن أسواق جغرافية جديدة وقطاعات من الأسواق حيث توجد حاجة إلى منتجاتها. وتداوم المنظمة البحث عن أساليب التحسين والتوسع في المنتجات، وسوف توجه قدراتها نحو تدعيم التطوير الفعال وانتاج وترقية وبيع وتسليم وخدمة هذه المنتجات والخدمات. وعندما تكون القوة الدافعة للمنظمة هي المنتجات المقدمة فلا يعنى هذا بالضرورة أنها تنقصها مهارة التسويق. والحقيقة أنه يمكن أن نجد البعض من أفضل قدرات التسويق في منظمات تحركها المنتجات المقدمة.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية يمكن أن تشير إلى أن قوتها الدافعة هي ما تقدمه

من منتجات:

شركة فورد للمحركات.

متروجولدن ماير المحدودة.

بنك أمريكا.

2- احتياجات السوق:

تعريف:

السوق هو مجموعة من المشترين الحاليين أو المنتظرين أو المستخدمين الذين يتقاسمون احتياجات مشتركة. ويمكن تشكيل تجمعات السوق على أساس

العمر، الدخل، الجنس، التعليم والأصل العرقي والحرفة والصناعة. وقد تشكل هذه المجموعات أو تحدد على أساس جغرافي.

احتياجات السوق باعتبارها القوة الدافعة:

المنظمة التي تكون قوتها الدافعة هي احتياجات السوق سوف توفر عددا من المنتجات لاشباع الاحتياجات الحالية والناشئة في قطاعات السوق أو مجموعات العملاء التي تخدمها. أنها تداوم باستمرار على البحث عن طرق بديلة لاشباع الحاجات التي تسدها حاليا، فكما أنها سوف تداوم أيضا على البحث عن حاجات جديدة أو ناشئة في قطاعات السوق التي تخدمها. وتطور المنظمة التي تدفعها احتياجات السوق منتجاتها أو تحصل على منتجات جديدة مختلفة لاشباع احتياجات قطاعات السوق، وعندما تستكشف أسواقا جغرافيا جديدة أو قطاعات من السوق فسوف يكون لها سمات مشابهة لسمات الأسواق التي تخدمها حاليا. وبالنسبة للمنظمة التي تدفعها احتياجات السوق فإنها سوف توجه موارد ضخمة إلى أعمال مثل تحليل الاحتياجات وبحوث السوق. فكما أن لتطوير وتقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب الأهمية الكبرى. وعليها ألا نخلط بين المجال الاستراتيجي لاحتياجات السوق وبين الوظيفة النمطية للتسويق. ولا يعني أن منظمة ما تركز على وظائف التسويق مثل الإعلان وبحوث السوق وتطورها أن تكون احتياجات السوق هي القوة الدافعة لها. فالتسويق هام بالنسبة لأي شركة بصرف النظر عن القوة الدافعة لها ومع ذلك فإن احتياجات السوق لا تحدد المنتجات إلا في بعض الشركات.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية تشير إلى أن قوتها الدافعة هي احتياجات السوق:

منشآت بلاي بوي المحدودة.

شركة جيليث.

وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية.

شركة ميريل لينش وشركاه المحدودة.

3- التكنولوجيا:

تعريف:

التكنولوجيا هي مجموعة من المعرفة العلمية تتكاثر وتقبل الكثير من التحديث والتوسع. وتشمل المهارات والمعرفة التي يملكها العاملون بداخل النظام كما تتضمن العلم أو المهنة وتشمل أيضا النظم الضرورية والمعدات والتسهيلات المساندة مثل المعامل والمكتبات وأشباهها.

التكنولوجيا باعتبارها القوة الدافعة:

لا تقدم المنظمة التي تحركها التكنولوجيا إلا منتجات أو خدمات تنبع من أو تبنى على قدراتها التكنولوجية. وفي مثل هذه المنظمة تحدد التكنولوجيا مجال المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخدمها أكثر مما تحدد المنتجات والأسواق التكنولوجية، وينتظر أن تسعى المنظمة إلى تحركها التكنولوجية إلى التوصل إلى تطبيقات متنوعة لتكنولوجيتها، وتحقيق ذلك من خلال المنتجات أو الخدمات التي تطورها بواسطة هذه التكنولوجيا أو من خلال بيع نتائج تكنولوجيتها إلى هؤلاء الذين ينتظر منهم تطوير منتجات وخدمات أخرى. وبينما تحاول المنظمة التي تحركها التكنولوجيا جاهدة أن تكون الرائدة في مجال الابتكارات التكنولوجية في تخصصها فإنها لا تقوم دائما بالمبادأة في نشرها، والكثير من المنظمات التي تحركها التكنولوجيا تركز على تحويل التقدم الذي تحقق في أماكن أخرى إلى مجموعة من التطبيقات.

أمثلة مختارة:

تشير أعمال المنظمات التالية إلى أن قوتها الدافعة هي التكنولوجيا:

دي بونت دي تيمورز وشركاه.

المركز الأمريكي للمراقبة على الأمراض.

أجهزة تكساس.

4- القدرة الانتاجية:

تعريف:

تتضمن القدرة الانتاجية المعرفة اللازمة للإنتاج والعمليات والنظم والمعدات المطلوبة لصناعة منتجات معينة والقدرة على تحسين هذه العمليات. وتشمل القدرة على الإنتاج في منظمة خدمات هذه العمليات والمهارات المطلوبة لتوفير الخدمة أو تقديم مواد تدعيم واجراءات وبرامج ضرورية الخ .

القدرة الانتاجية مكثوة دافعة:

لا تقدم المنظمة التي تحركها القدرة الانتاجية (لا هذه المنتجات التي يمكن أن تصنع أو تطور باستخدام المعرفة والعمليات والنظم والمعدات الخاصة بها. وهناك نوعان مختلفان من أشكال القدرة الانتاجية باعتبارها قوة دافعة. الأول ينظر إلى النمط السلعي من الاعمال. وهذه المنظمة سوف تصنع منتجات معمرة تخضع لاقتصاديات الحجم. ويكون التركيز فيها على كفاءة الإنتاج مع الاهتمام بالمنتجات التي تحقق أعلى انتاجية. ويمكن أن تكون المنتجات الجديدة مختلفة تماما عن المنتجات الحالية بينما هي لازالت تستخدم المعرفة الانتاجية والاجراءات والنظم والمعدات الحالية.

وقد تصنع هذه المنظمة منتجات لمنظمة أخرى كـ أسلوب لاستخدام هذه القدرة. وقد توجر أو تبيع قدرتها للآخرين.

وصورة ثانية من القدرة الانتاجية باعتبارها قوة دافعة هي نمط ورشة العمل. وتنتج هذه المنظمة أنواعا كثيرة من المنتجات والمنتجات التابعة أو الاجزاء التي تستخدم معرفتها الانتاجية والعمليات والنظم والمعدات. وينتظر أن تستخدم المنتجات الجديدة أو العمل المقبول نفس هذه القدرات الانتاجية. ويمرور الوقت لتحتمل أن تضيق ورشة العمل هذه معدات مساندة بزيادات صغيرة لتوسيع قاعدتها ولتوفير مرونة اضافية وقيمة مضافة.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية ينتظر أن تشير إلى أن قوتها الدافعة هي القدرة الانتاجية.

مؤسسة الولايات المتحدة للصلب.

مؤسسة مكتب الخدمة.

شركة دونيللي وأولاده.

شركة الورق الدولية.

5- أسلوب البيع:

أسلوب البيع هو الطريقة الأساسية التي تقنع بها منظمة ما عملاءها الحاليين والمنتظرين أو المستفيدين النهائيين إن كانوا من غير عملائها بشراء منتجاتها. ويمكن أن يدعم هذا الأسلوب الأولي في البيع بطرق عديدة، مثل الاعلان والعرض والبريد المباشر الخ.

أسلوب البيع باعتباره القوة الدافعة:

تحدد المنظمة التي يدفعها أسلوبها في بيع المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تدخلها ومجالاتها الجغرافية على أساس القدرات وحدود هذا الأسلوب الأساسي للبيع. والمنظمة التي يدفعها أسلوب البيع قد تبحث مداخل أخرى تكون مشابهة أو منسجمة مع أسلوبها الحالي للبيع. وسوف تطور قدراتها الأخرى وبخاصة أسلوب التوزيع بحيث تساعد أسلوبها في البيع. وقد تباع هذه المنظمة منتجات منظمات أخرى حتى تحصل على أعظم فائدة من أسلوب البيع كقوة دافعة.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية تشير إلى أن قوتها الدافعة هي أسلوب البيع؟

منتجات أفون المحدودة.

نادي كتاب الشهر المحدود.

منشأة فرانكلين لسكك النقود.

سبيجل المحدودة (كتالوج المبيعات بالقطاع).

6- أسلوب التوزيع:

تعريف:

أسلوب التوزيع هو الطريقة التي تصل بها المنتجات إلى العميل بما في ذلك التخزين في الحقل أو على الطريق. وهذه تشمل معرفة متميزة، ونظم ومعدات لتدعيم طريقة التوزيع. ولا يتضمن كيفية شراء العميل المنتظر على شراء المنتج. مثال ذلك أن حاملًا للعرض يمكن أن يكون جزءًا من أسلوب البيع.

ويمكن أن يوجه أسلوب التوزيع لكل من الزبون والمستخدم الأخير إذا كان غير العميل.

أسلوب التوزيع باعتباره القوة الدافعة:

سوف تحدد المنظمة التي يحركها أسلوب توزيع المنتجات التي تبيعها، والعملاء الذين تبيع لهم المنتجات ومجالاتها الجغرافية على أساس هذه الأنواع من المنتجات أو الخدمات والعملاء الذين يمكن التعامل معهم من خلال قنوات التوزيع القائمة. وقد تسعى إلى قنوات توزيع أخرى تشبه أسلوبها الحالي في التوزيع. وسوف تطور قدراتها الأخرى وخاصة أسلوب البيع بحيث يساند أسلوب التوزيع وقد توزع هذه المنظمة منتجات منظمات أخرى لتجني أقصى فائدة من شبكة توزيعها.

أمثلة مختارة:

أن أعمال المنظمات التالية تشير إلى أن القوة الدافعة لها هي أسلوب

التوزيع:

مؤسسة الهاتف والبرق الأمريكية.

مؤسسة ماك دونالد.

شركة خدمات المقاصف.

7- الموارد الطبيعية:

تعريف:

الموارد الطبيعية هي تلك الأشكال الحقيقية والمنظورة للثروة المستثمرة المستمدة من الطبيعة. وهذه تشمل الفحم والزيوت والمعادن والخشب والماء والأرض

المستثمرة الخ وهي لا تشمل الموارد البشرية أو الموارد التي ينتجها الانسان مثل النقود والأغذية المصنعة الخ .

الموارد الطبيعية باعتبارها القوة الدافعة:

ان منظمة ما تكون الموارد الطبيعية هي القوة الدافعة لها ينتظر ان تطور منتجاتها وأسواقها من خلال استخدام أو المحافظة على مواردها الطبيعية. أنها تركز على التحكم في هذه الموارد كوسيلة لزيادة قيمتها وقد تبيعها للآخرين أو تحولها إلى منتجات. ولا يعنى مجرد أن منظمة ما تملك أو تشتري موارد طبيعية لتدعيم منتجاتها مثل شركة صلب أن قوتها الدافعة هي الموارد الطبيعية.

أمثلة مختارة:

أن أعمال المنظمات التالية قد تشير إلى أن قوتها الدافعة هي الموارد الطبيعية:

مؤسسة بترول الخليج.

مقاطعة البرتا، كندا.

مناجم دي بيرز الموحدة.

مصلحة الغابات الأمريكية.

8- الحجم / النمو

تعريف

يعرف الحجم / النمو لمنظمة ما على أنه حجمها الكلي و / أو معدل النمو، كلما يقاس بأكثر المؤشرات ملاءمة. والحجم بالنسبة لبعض المنظمات يحظى

بأعظم أهمية ومعدل النمو هو وكيف يصل إلى هذا الحجم. وبالنسبة لمنظمات أخرى فإن معدل النمو يحظى بأعظم أهمية بينما الحجم ليس إلا النتيجة.

الحجم / النمو باعتباره القوة الدافعة:

أن المنظمة التي تكون قوتها الدافعة هي الحجم / النمو تحدد مجال ما تنتجه والأسواق التي تخدمها ومجالاتها الجغرافية بناء على رغبتها في أن تصبح أكبر أو أصغر. فالحجم / النمو لا يشكل القوة الدافعة إلا إذا أدت الرغبة في النمو إلى تغيير في المنتج ومجال السوق. فالمنظمة التي تنشد النمو السريع ولكن في نطاق المنتج والسوق الحالي ليست مدفوعة بالحجم / النمو. والمنظمة التي تكون قوتها الدافعة الحجم / النمو سوف تضع مستويات للحجم والنمو تختلف كثيرا عن مستواها الحالي في الأداء. وسوف تندفع هذه المنظمة إلى منتجات أو أسواق جديدة غير مترابطة، أن الحجم / النمو لا يعنى الوصول للقائيا إلى الكبير. أنه قد يعنى الانحسار المتضبط إذا كان مثل هذا الانكماش يحدد مجال المنتجات والأسواق. وليس من المحتمل أن يكون الحجم / النمو قوة دافعة طويلة المدى. والمعتقد أن تخضع منظمة ما للحجم / النمو كقوة دافعة لفترة محدودة من الزمن لتمكينها أن تتحرك نحو قوة دافعة أخرى.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية تميل إلى اقتراح أن قوتها الدافعة هي الحجم / النمو.

المجموعة القارية المحدودة.

شيرسون، ليوب، رودس المحدودة.

ولما كان الحجم / النمو يشكل دائما قوة دافعة مؤقتة فإنه ينظر إليه على احسن الأحوال باعتبار وقت معين من حياة المنظمة مثال ذلك:

جامعة مدينة نيويورك (في الستينات).

مؤسسة سلسلة بواز (في السبعينات).

صناعات ثيتون المحدودة (أواخر الخمسينات والستينات).

9- العائد / الربح:

تعريف:

العائد / الربح هو النتيجة المالية لمجهودات منظمة ما، ويمكن قياس هذه النتيجة بطرق مختلفة كأن تكون نسبة مئوية من المبيعات أو عائد على الأصول أو عائد من فرض العدالة. وفي المنظمات التي لا تهدف إلى الربح فقد يكون قياس العائد بدلالة نسبة التكلفة إلى الفائدة والرقابة على الميزانية أو بنوعية أو مستوى الخدمة المقدمة.

العائد / الربح باعتباره القوة الدافعة:

ان منظمة يدفعها العائد / الربح سوف تحدد مجال منتجاتها وأسواقها بناء على رغبتها في تحقيق مستويات معينة من العائد / الربح. فلا يكون العائد / الربح هو القوة الدافعة لها إلا إذا أحدث تغييرا في المنتج أو مجال السوق يحقق متطلباتها من العائد / الربح. والمنظمة التي ترغب في أن تزيد من العائد والربح ومع ذلك تبقى في إطار مجال المنتج الحالي والسوق لا يكون العائد / الربح قوتها الدافعة. وحتى يحدث هذا فيجب أن تستخدم أهداف العائد والربح في تحديد مجال المنتجات والأسواق المستقبلية ولا تكون كاستراتيجية تحديد مجال المنتجات والأسواق المستقبلية ولا تكون كاستراتيجية منتجات أو أسواق معينة للاختيار من داخل

تطابق ذلك المنتج. ويمكن أن تقود هذه القوة الدافعة منظمة ما تبحث عن أنواع متعددة من منتجات غير مترابطة على مدى الزمن، أو أنها قد تقود منظمة ما لتغيير من خط من المنتجات المترابطة إلى خط مختلف من منتجات مترابطة بسبب اعتبارات العائد / الربح. وقد تضيق أو تحد اختيارات المنتج السوق لمنظمة ما يدفعها العائد الربح بسبب حاجتها إلى الحصول على عائد مستمر.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات الآتية تميل إلى اقتراح أن القوة الدافعة لها هي العائد / الربح.

مؤسسة الهاتف والبرق الدولية.

الصناعات الخليجية والغربية المحدودة.

صناعات رينولدز المحدودة.

القوة الدافعة وتأثيرها:

يعتمد مجال المنتج والسوق لمنظمة وأنواع القدرات المطلوبة لتدعيم مجال هذا المنتج والسوق ونتائجها بمدلول النمو والعائد على قوتها الدافعة. ولكل من المجالات الاستراتيجية التسعة باعتبارها قوة دافعة أثر عميق يختلف بالنسبة لكل منظمة. ومن ثم فإنه اعتمادا على القوة الدافعة التي تختارها وأنواع المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخدمها سوف يختلف الأثر على مر الزمن.

والواقع أن المحادثة التي ينتظر أن تسمعها في مكتب كبير المنفذين لشركة قوتها الدافعة هي احتياجات السوق عن اختيارات المنتج الكبرى ينتظر أن تبعد كثيرا عما يمكن أن تسمعه في منظمة تكون قوتها الدافعة هي المنتجات المقدمة أو العائد / الربح. فعندما تكون القوة الدافعة هي احتياجات السوق فإن المناقشة حول المنتج ينتظر أن تركز أكثر على أسئلة مثل: "بالنظر إلى نجاحنا

في هذا المنتج ما هي المداخل الجديدة التي تطبقها البحوث التطورات لاستمرار هذا التجاع؟ وما هي الاحتياجات الأخرى لعملائنا؟ وما هي المنتجات الجديدة التي ينبغي أن تطورها لإشباع هذه الحاجات؟.

وبالنسبة للمنتجات المقدمة مكثوة دافعة فإن مناقشة المنتج ينتظر أن تكون حول أسئلة مثل: "ما الذي يجريه القسم الهندسي بالنسبة لنتائج بحوث السوق لتحسين نموذج السنة التالية؟" وماذا نحن فاعلون لملء هذه الفجوة في خط الإنتاج الحالي؟ أن فكرة هذا المنتج الجديد تبدو عظيمة ولكن كيف تساند مفهومنا عن المنتج الحالي؟.

وفي حالة العائد / الربح مكثوة دافعة للمنظمة فإن النقاش حول المنتج ينتظر أن يدور حول أسئلة مثل: "أني لا أهتم بالتعاون بالنسبة لنتائج بحوث السوق لتحسين نموذج السنة التالية؟" وما هي أهدافنا في الربح؟ فإذا كنا سوف نحقق أهدافنا في الربح على مدى السنوات القليلة القادمة فإن السؤال هو: ما هي أمثل طريقة لتحصل على أعمال عالية الربح تكون غير مرتبطة بما نقوم به حالياً؟

القوة الدافعة: أداة لصياغة الاستراتيجية:

أن التعرف على قوتك الدافعة الحالية ثم النظر فيما إذا كان ينبغي أن نغيرها أم لا بالنسبة للمستقبل هو أكثر النواحي صعوبة في صياغة الاستراتيجية. والمخاطر كبيرة. إذ يجب أن توضع افتراضات عن المستقبل غير المؤكد وينص على القيم بوضوح. ومن المطلوب البحث كثيراً في أعماق النفس واتخاذ موقف معين. ومع ذلك فإنه لا يمكن أن تكون منظمتهك ببساطة كل شيء لكل الناس.

وقد توصل بعض المنفذين إلى أن الصراع مع القوة الدافعة قد يتطلب أيضا رغبة في الاعتراف والاعتراف للمؤسسين في حالة الرئيس التنفيذي للشركة - بأنهم لم يكونوا واضحين في فهمهم لطبيعة منظماتهم. ويستعيد رئيس إحدى الشركات الذي التحق حديثا بالمنظمة التي يرأسها الآن تصوره الخاطئ عن القوة الدافعة للشركة فيقول:

كان لدى وجهة نظر خاطئة تماما عن قوتنا الدافعة. فقد كنت أظن استنادا إلى برنامج التوسع وتوفير التوريدات للمنظمة على مدى السنوات القليلة الماضية أن قوتنا الدافعة كانت هي الحجم النمو. وقد خاطرنا بتخصيص مبلغ كبير من المال لشراء مصانع وشركات عديدة. ولكن في واقع الأمر عندما نظرنا بتمعن إلى قوتنا الدافعة لم تكن هي الحجم/ النمو. وكانت التكنولوجيا هي التي ربطت هذه القرارات معا. وكانت هي قوتنا الدافعة. ولم تكن شركتنا تقدم للسوق إلا المنتجات الناشئة عن جهودنا الشاملة في البحوث والتطورات.

وليس اتفاق فريق الإدارة العليا على نص الاستراتيجية أمرا بالغ الصعوبة عندما تكون المناقشة حرة تحتفظ بمستوى عال من التجريد. ولا نستطيع إلا قلة الجادلة في هذه الفقرة من بيان استراتيجية أحد المنظمات:

الهدف الاساسي لمنظمتنا هو تحقيق مستوى عال من الربحية بتقديم مستوى متميز من المنتجات إلى الزبائن بأسلوب يأخذ في اعتباره كل من المصالح التجارية والاحتياجات الأوسع للمجتمع ..

ومن ناحية أخرى فبالإلى أي مدى يقدم النص السابق المساعدة في حل اختبارات المنتج والسوق المستقبل؟ ومفهوم القوة الدافعة والعملية التي تستخدم للوصول إليه تحافظ بأمانة على وجهات النظر المختلفة بعيدة عن الزيف نتيجة

عدم وضوح التجريد. وعندما تتحدد المناقشة بدقة ووضوح فإن النص الاستراتيجي الذي ينشأ عنها يكون واضحا ومحددا ومفيدا.

قارن بين النص الاستراتيجي السابق والنص التالي الذي أعيدت صياغته. والفقرات التالية استمدت من وصف المنظمة لقوتها الدافعة:

أننا شركة نقدم منتجات اهتمامها الأساسي هو صناعة وبيع أجزاء إلكترونية متخصصة وسوف يتركز اهتمامنا في تحسين وتوسيع منتجاتنا الحالية حتى يمكننا خدمة أسواقنا الجغرافية الحالية على نحو أفضل.

وبينما نركز اهتماماتنا على أسواق أجزاء قطع غيار الإلكترونيات المتخصصة التي نتعامل فيها مع الولايات المتحدة فسوف ننشط في تطوير أسواق دولية جديدة لمنتجاتنا الأساسية. وسوف تكون مكندا والمكسيك وأوروبا الغربية هي أهدافنا الأولى.

وسوف لا تنقص من مواردنا المتاحة بالقيام ببحوث تحولنا عن خطوط إنتاجنا الحالية ...

ودون معرفة أي شئ إضافي عن استراتيجيات هذه المنظمة فأى نص يمكن أن يعمل كممرشد أوضح وأكثر تحديدا في اتخاذ القرارات الكبرى عن المنتج والسوق؟ افترض فعلا أنه كان عليك أن تتخذ قرارا عن منتج جديد أو امدادات وتوسع في سوق أو تخصيص موارد للبحوث والتطورات فأى تصريح يمكن أن يكون أكثر دلالة؟

والقوة الدافعة كمادة لصياغة الاستراتيجية وسيلة لإبراز وجهات النظر المختلفة عن الاتجاه المستقبل للأعمال. أنها الاداة لإبراز وجهات النظر هذه ولحل الخلافات ولصياغة نص معين للاستراتيجية. وعندما تشير الأسئلة من الذي كانت له الكلمة الأخيرة في تحديد مجال المنتج / السوق لمنظمتنا؟ وما الذي

يتبغى أن يكون؟ أنه لا يوجد ببساطة مكان للاختفاء. أنك مضطرب لأن تتخذ موقفاً وأن تدعم الموقف بتحليل جاد للمعلومات المتاحة.

وللإجابة على السؤال الأول – ما هي قوتنا الدافعة الحالية، فإنه عليك أن تحلل المنتج السابق وأعمال السوق قبل أن يمكنك الوصول إلى نتيجة. مثال ذلك ما الذي حدد قرارنا بقبول أو رفض هذا المنتج الجديد أو بالاستفادة منه أو بالابتعاد عن فرصة السوق الجديد هذه؟ واتخذ قرار القبول أو الرفض؟.

قد يكون الوضع أنه لا توجد حالياً قوة دافعة مفردة ترتبط بها الإدارة العليا، وأن الافتراضات في الحقيقة عن قوى دافعة مفترضة قد عدلت من مختلف اختيارات المنتج والسوق والموارد. ويشير هذا الخلط فعلاً إلى الحاجة إلى قوة دافعة مستقبلية وإلى نظام استراتيجي مرتبط بها يمكن أن يتخذ في إطاره قرارات المنتج والسوق. ومن ناحية أخرى قد يكون هناك فهم واضح مشترك عن القوة الدافعة الحالية. وهذا يوفر نقطة انطلاق سليمة لاستكشاف قوة دافعة وإطار استراتيجي للمستقبل.

والإجابة على السؤال الثاني – ما الذي ينبغي أن تكون عليه قوتنا الدافعة المستقبلية؟ يتطلب أن تقوم أنت وكبار المديرين الآخرين باتخاذ موقف حول الاتجاه المستقبل للمنظمة. فكما يتطلب أيضاً من فريق الإدارة العليا التفكير الجاد عن نتائج كل واحدة من القوى الدافعة التي تبدو المحتملة مستقبلاً. ومثال ذلك ما يتيح اختيار كل قوة دافعة مستقبلية بالنسبة لعوامل مثل المعتقدات الأساسية للمنظمة أو القوى الفريدة والاذنات والفرص البيئية الخطيرة وأحداث التنافس المتوقعة وتوقعات النمو والعائد؟ ما هي نتائج كل واحدة من القوى الدافعة المحتملة مستقبلاً على المنتج الحالي أو الخدمة وأولويات السوق وعلى اختيارات المنتج الجديد والسوق المحتمل؟ وما هو الأثر

المنتظر لكل من القوى الدافعة المستقبلية المتوقعة على الخطوط المرشدة للقدرات الأساسية الحالية والحجم / النمو والعائد / الربح؟

وعملية جمع المعلومات وتحليلها واختيارها بمعدل القوة الدافعة تمكن كبار المديرين من أن يوضحوا ما كان متضمنا في اختياراتهم السابقة عن المنتج والسوق وما قد يكون متضمنا في تفكيرهم عن الاتجاه المستقبل للمنظمة. ويتيح مفهوم القوة الدافعة للمديرين أن يطوروا ويقيموا استراتيجيات مستقبلية للمنظمة. كما أنه يوفر أيضا أداة لإبراز الاختلافات بين التفكير الموجه بين كبار المديرين ثم التوفيق بين هذه الفروق دون المساومة على وضوح وفائدة النص النهائي للاستراتيجية.

الباب الثاني

الفصل الرابع

وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ

إدارة الاستراتيجية عملية مستمرة. أنها تبدأ مع صياغة الاستراتيجية وتستمر حتى التنفيذ ثم تتحرك إلى مراجعة وتحديث الاستراتيجية مع تغير الظروف داخل وخارج المنظمة كليهما. وكل ناحية من الإدارة الاستراتيجية هامة ولكن لا يوجد مكان تختبر فيه مثابرة فريق الرئاسة بدقة أكثر منها في مجال تنفيذ الاستراتيجية. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما تحب المنظمة أن تصل إليه والاسلوب الذي ينبغي أن تنهجه لتحقيق ذلك.

وتحديد القوة الدافعة لمنظمة ما ثم التعريف بالاطار الاستراتيجي الذي يساندها هو أشق تحد متصور يواجه الإدارة العليا. فإن المسؤولية عن تنفيذ هذه الاستراتيجية ليست تحد يقدر ما هي تطوير نظام ومنهجية لوضع هذه الاستراتيجية في مكانها الصحيح. وبينما صياغة الاستراتيجية مسئولية تختص بها الإدارة العليا فإن خطط تنفيذها تتضمن جهدا منسقا بين الإدارة العليا وعدد كبير من الأفراد من جميع أجزاء التنظيم. ويصف هذا الفصل هذا المنهج بشئ من التفصيل ويقترح منهجية مساندة.

والاستراتيجية جيدة الصياغة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال. وعندما يكون نص الاستراتيجية واضحا بسيطا ومحددا فإنه يمكن نقله لفاعلية، تحفظه الذاكرة ويطبقه أفراد المديرين الذين يستطيعون الاحتفاظ باستراتيجية منظماتهم في رؤوسهم وتكون معهم دائما. فكل خطة يجب أن تطور وكل قرار يجب إصداره يمكن اختباره بالنظر إلى هذه الصورة العقلية. وهذا هو التنفيذ المستمر في أفضل صورهِ الرئيسية الهامة.

ولا يجوز أن يقتصر فهم الاستراتيجية بوضوح وتطبيقها على هؤلاء الذين يديرون الأعمال، بل يجب أيضا أن تكون متضمنة في التشكيل التنظيمي. وتصريحات المنظمة، كما رأينا، تقدم الاستراتيجية الجماعية في الهدف المنصوص عليه في كل وحدة عمل وقسم من أقسام المؤسسة. وتساعد تصريحات المنظمة والاستراتيجية التي تتبع منها على تشكيل النسيج الاستراتيجي للمنظمة ولهاؤلاء الذين يديرونها.

ومع كل هذا فهناك ديناميكية مفقودة. فقد وجدنا أن تطبيق الاستراتيجية يتطلب تحديد وإدارة وحل عقدة ما أسميناه موضوعات خطيرة. وسوف يعرف هذا الفصل ويشرح مدخل الموضوعات الخطيرة إلى الإدارة الاستراتيجية. وسوف يرشدك إلى كيفية استخدام هذا المدخل في منظمته.

مدخل الموضوعات الخطيرة إلى إدارة الاستراتيجية:

بدأت إحدى الشركات التي نعرفها منذ سنوات، نشاطها في قطاع الأعمال بمشروع واحد من المصادر الطبيعية، وكانت هذه الشركة حسنة الإدارة تتصف بروح المغامرة القوية واستخدمت بالعين ومسوقين مهرة. ثم توسع نشاطها وأصبحت تبيع وتوزع مواردها الخام في أسواق شملت العالم جميعه. وتفرعت الشركة فزادت أولا من قدرتها في العمليات التصنيعية ثم أضافت من خلال فروعها الدولية عددا كبيرا من المنتجات والخدمات التي شملت التخزين وبناء السفن وإنتاج الصلب وتصريف النفايات الصلبة وإدارة الممتلكات وخدمات مالية متنوعة.

وكانت فروع المنظمة مستقلة نسبيا ويمرور الوقت زادت كل منها ونوعت في خط إنتاجها. مثال ذلك أن أحد الفروع التي تدير المباني اهتمت بأعمال الفندقية، وفرع آخر يعمل في نشاط النقل عمل في إيجار وتأجير الجرارات.

واندفعت هذه القروء إلى مجالات تبعد كثيرا عن نشاطها الأساسي الذي بدأت به والذي ظل أهم مصدر مقود في نمو المنظمة وأرباحها.

وكانت علاقات التقرير الخاصة بالشركة تتسم بتعقيد يكاد يشكل متاهات، فبعض القروء الدولية تقدم تقاريرها إلى رئاسات أوروبية بينما قروء أخرى بينها عدد في أوروبا تقدم تقاريرها إلى رئاسات في الولايات المتحدة، وبعض خطوط الإنتاج والمصانع التي تتبع هذه القروء قدمت تقاريرها إلى أوروبا وأخرى قدمت إلى الولايات المتحدة لغير سبب ظاهر.

وقد دعم نمط النمو المستمر الصامد بالإضافة إلى صورة الريح الناصعة تفاؤل الرئاسة العليا على الأقل بالنسبة للمستقبل القريب، ولكن عندما اجتمع كبار المديرين وأعدوا للمرة الأولى تصريحها واضحا عن استراتيجية المنظمة جميعها برز عدد من الأسئلة الهامة الصعبة. كيف نتأكد من أن هذه الاستراتيجية سوف ترشد على المدى الطويل جهود إعادة الاستثمار طويل الأجل في الامدادات والتفريع؟ ماذا نحتاج من السياسات والإجراءات الجديدة لتحافظ على الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية؟ كيف يمكن توضيح شبكة علاقات التقرير المعقدة بحيث يمكن للتشكيل التنظيمي أن يساعد الاستراتيجية بصورة أفضل؟ وما الذي نفعله في المنتجات والخدمات التي تقع خارج نطاق استراتيجيتنا؟

والأسئلة التي أثارها هذه الشركة ذات أهمية خطيرة بالنسبة لنجاح الاستراتيجية. ودون حل هذه المسائل يمكن أن تستمر عمليات المنظمة تتخبط في اتجاهات مختلفة بصرف النظر عن الرغبة الرئاسية الجماعية للمنظمة.

هذه الأسئلة التي لم تجد الحل هي نموذج لما نسميه بالموضوعات الخطيرة. وهي تتصل بالتراكم بين الاستراتيجية والعمليات. فالموضوعات الخطيرة هي هذه التغيرات الكبرى والتعديلات والاضافات إلى تشكيل المنظمة

ونظمها وإلى قدراتها ومواردها وإلى حاجاتها من المعلومات والإدارة التي تنشأ عن وضع الاستراتيجية. ولا بد أن تحل حتى تنجح الاستراتيجية.

وقد تظهر بعض هذه الموضوعات كنتيجة مباشرة لمداولات الإدارة العليا عن صياغة الاستراتيجية مثل الحاجة إلى ملاحظة المنافسين الجدد، والحاجة إلى طريقة محسنة لمتابعة الاتجاه البيئي، والحاجة إلى تعديل عقيدة أساسية للمنظمة. وهذه يمكن أن تسمى بحق "موضوعات استراتيجية". وقد تظهر موضوعات أخرى بدرجة أكبر نتيجة الحاجة إلى تعديل عمليات ذات استراتيجية واضحة. مثال ذلك الحاجة إلى التوسع في تسويق منتج حالي، والحاجة إلى زيادة الاختراق في قطاع معين من السوق والحاجة إلى الاسراع في تنفيذ نظام جديد للمعلومات. ويمكن أن يطلق عليها أيضا "موضوعات تنفيذية" وسواء كانت الموضوعات "استراتيجية" أو "تنفيذية" من الناحية النظرية فإنها إذا كانت هامة بالنسبة لنجاح الاستراتيجية من الناحية العملية يجب أن تحل. أنها بتوّد تنفيذية هامة على جدول أعمال تنفيذ الاستراتيجية.

مصادر وامتداد الموضوعات الخطيرة:

أين تبحث عن الموضوعات الخطيرة وعدد ما تجده منها هما دالة لعاملين أساسيين هما:

1. مدى اختلاف القوة الدافعة المستقبلية عن القوة الدافعة الحالية. مثال ذلك أن منظمة تنتقل من أسلوب التوزيع إلى احتياجات السوق كقوة دافعة، يمكن أن تنتظر ظهور موضوعات خطيرة في كل المجالات الاستراتيجية الرئيسية والقدرات بخلاف التشكيل التنظيمي والبيئة الخارجية والمنافسة.
2. صحة وقوة المنظمة الشاملة. مثال ذلك أن منظمة لا يتوفر لها إلا قليل من القوى الفريدة مع قصور في الإدارة ذات الكفاءة وامتياز ضعيف في أسواقها قد

تواجه بموضوعات خطيرة متميزة بصرف النظر عن التغيير في القوة الدافعة. وفي هذه الحالة ينتج عن مجرد وضع الاستراتيجية ظهور موضوعات خطيرة.

وفي كل من هذه المصادر الرئيسية قد تبرز موضوعات خطيرة إضافية، وتظهر بعض الموضوعات لأن استراتيجية ما قد تجابه بالنداء خارجي. فمثلاً قد تحدث أثناء انتظار لوائح أو قيود حكومية أو متطلبات من مختلف مجموعات أصحاب المصالح أو تدخل متوقع من أحد المنافسين أحداث تضر بسلامة الاستراتيجية. وبينما جدية هذه الانذارات قد لا تكون كافية لتسبب تغيرات في الاستراتيجية فإن أثرها المنتظر يجب أن يعالج على أنه من الموضوعات الخطيرة.

وقد تبرز أحياناً موضوعات خطيرة عندما ينظر قسم أو وحدة عمل إلى استراتيجية في ضوء علاقتها بالفلسفة الشاملة للمنظمة. ففي واحد من الفروع مثلاً ربما تركز أكثر الموضوعات الخطيرة حول حقيقة أن استراتيجية سارت ضد عقيدة أساسية للمنظمة الأصلية، ونظر مجلس إدارة المنظمة للفرع على أن وظيفته الكبرى هي التحول الفعال من المواد الأولية إلى منتجات متكاملة لباع في سوق الولايات المتحدة، ومن ثم تنتج نقدا يدعم مشروعات المنظمة الأخرى. وعندما اتخذ الفرع قوة دافعة من المنتجات المقدمة مع حاجات موازية للاستثمار المكثف في تطوير المنتج والتسويق أصبح هناك موضوعاً خطيراً عاجلاً هو: كيف نقتنع مجلس الإدارة لتعديل منظوره إذا عرفنا أين نريد أن نكون بعد انقضاء خمس سنوات؟

وقد تظهر بعض موضوعات خطيرة لأن قوة دافعة جديدة تؤثر على مقدرة فريدة للمنظمة. وقد راجعت شركة تدفعها المنتجات الخطيرة فيما يتعلق بهذه القوة الفريدة. مثل كيم عدد البائعين الذين إلى تميزها في السوق أن تتحول إلى احتياجات السوق مكثوة دافعة. وكانت إحدى القوى الفريدة لهذه الشركة جهاز

البيع المتخصص وأفراد ذوي الخبرة إذ أن الحجم والخبرة والمهارة المتخصصة للقوى العاملة في البيع شكلت القوى الفريدة للمنظمة. وأثار الانتقال إلى احتياجات السوق مكثوة دافعة العديد من الموضوعات الخطيرة فيما يتعلق بهذه القوة الفريدة. مثل كم عدد البائعين الذين يمكن إعادة تدريبهم ليعملوا في المجال الأوسع من المنتجات؟ وكيف يتم هذا التدريب؟ وما الذي نستطيع أن نفعل لمنع هجرة من تدريبوا إلى المنافسين؟

وللموضوعات الخطيرة وجود منتشر، أنها تستطيع أن تبرز عند كل مرحلة حاسمة خلال عملية وضع الاستراتيجية. مثال ذلك أن الفريق الرئاسي لبنك القليمي له مصالح دولية كان عليه أن يحدد أولاً استراتيجيته الحالية قبل وضع استراتيجيته المستقبلية. وعندما تركزت المنافسة على تحديد مجال السوق الحالية أثار كبير متفاني الشركة سؤالاً عن المجازفة. "كيف نحدد حالياً ما إذا كانت سوق متوقعة جديدة خارج الولايات المتحدة تؤيد نسبة المخاطرة إلى العائد الدخول فيها؟ هو أسلوبنا في ذلك؟" وتبع ذلك نقاش شديد لم يصل إلى اتفاق. وكان واضحاً أن هذا موضوع يحتاج إلى اهتمام وخاصة إذا اشتملت الاستراتيجية المستقبلية على توسع دولي.

ولا تغير كل المنظمات قوتها الدافعة. ففي إحدى الشركات على سبيل المثال، لم تبرز قوة دافعة جديدة متميزة نتيجة جهود فريق الإدارة العليا لوضع الاستراتيجية. كما لم تكشف هذه الشركة أن صحتها وقوتها الشاملة احتاجت إلى علاج. بل أن تجربتها في وضع الاستراتيجية دعمت سلامة المنتجات المقدمة مكثوتها الدافعة الحالية باعتبارها أفضل نهج للمستقبل. وشعر كبير المنضدين لهذه الشركة في أول الأمر بالاحباط نظراً لأنه لم يتعرف على قوة دفع جديدة مثيرة أو موضوعات خطيرة. ولكن لم يكن هذا إلا رد الفعل الأول. وأدى الاحتفاظ بنفس التركيب الأساسي للمنتج والتركييز الضيق نسبياً بكبير المنضدين

والمديرين إلى البحث داخل تشكيل عن هذه الموضوعات الفرعية التي سوف تحافظ على منتجات وقدرات منظمته في المقدمة. فهل ينبغي التوسع في تشكيلة المنتجات؟ أين ينبغي أن يكون نشاط منتجاتنا في السوق؟ أي مستويات الجودة ينبغي أن نقدم؟ هل مدخلنا الحالي إلى التسويق والمبيعات عن طريق الموزعين هو الأفضل بالنسبة للمستقبل؟

وقد واجه كبير المنشدين هذا أنه حتى عندما أدت نظرة منتظمة إلى الاستراتيجية لتدعيم سلامة ما كان يجري حالياً فإن تركيز قوة الدفع لا زال يبرز موضوعات إلى السطح تتطلب دراسة متعمقة وإيجاد حل.

ويختلف مقدار الموضوعات الخطيرة التي تنتج عن وضع الاستراتيجية إلى درجة كبيرة من منظمة إلى أخرى. ومع ذلك، تتجه الموضوعات إلى التجمع حول العديد من المجالات المشتركة. ولنبداً بفحص بعض منها بالتفصيل.

تصنيف وحدات الأعمال؛ وما أن يتم وضع استراتيجية المنظمة حتى
يستبين إذا كانت وحدات الأعمال أو مجموعات المنتج / السوق يجب أن تدعم أو تغفل، ويعاد تنظيمها أو يعاد تجميعها. وللتوضيح فلنفترض أن شركة ما كانت تعمل دون الاستناد إلى استراتيجية واضحة وما أن حددت بوضوح استراتيجيتها المستقبلية حتى اكتشفت أنها قد ضمت شركات معينة أو منتجات أو أسواق لا تتلاءم مع محتوى استراتيجيتها. وهذا يؤدي إلى موضوعات خطيرة تتركز حول كيف نوافق أو نلغى. فمثلاً حددت إحدى الشركات مجال منتجات المستقبل - مع أخذ قوتها الدافعة في الاعتبار - على أنه يتركز على عدد من المنتجات تخدم نقل وتوزيع وتحويل الطاقة الكهربائية. وهذا يضع سلسلة البيع بالتجزئة التي حصلت عليها المنظمة من قبل - تحت استراتيجية "نمو" مفترضة - خارج إطار الاستراتيجية التي وضعتها. ومن ثم فإن أحد الموضوعات التي تكان على المنظمة

أن تبحثها هو ما الذي نفعه بالنسبة للاتفاق المنتظر أن يكون مربحا ولكنه غير مقبول استراتيجيا ويستنفذ وقت وحدة العمل؟

وأن شركة ما قد تجد أن عليها أن تغيرا كثيرا من التركيز على منتجات أو أسواق معينة بافتراض وجود استراتيجية واضحة موجهة، أما كيف يتحقق هذا فإنه يصبح موضوعا خطيرا، إذ أن إحدى الشركات نظمت على أساس جغرافي، وقدمت وحدات إقليمية حاجات الزبائن المرتبطة بنطاق كامل من المنتجات والخدمات، ولكن تطلبت القوة الدافعة والاستراتيجية تشكيل مجموعات خدم إنتاج في أرجاء الشركة، وبرز عدد من الموضوعات الخطيرة عن كيفية إعادة التنظيم وإعادة الوضع بالنسبة للمنتج ومجموعات السوق حتى تساند الاستراتيجية الجديدة على أحسن وجه، والعكس صحيح في حالات أخرى، إذ يكون تشكيل خدم الإنتاج في موضعه ولكن الاستراتيجية تتطلب منظمة تركز أكثر على خدمة الأسواق سواء على أساس جغرافي أو صناعي، ومرة ثانية تبرز الموضوعات الخطيرة عن كيفية سير عملية إعادة التنظيم.

الاتصالات: تتضمن عملية نقل الاستراتيجية ما هو أكثر كثيرا من الكلام. فهناك مزالق متعددة أو موضوعات يلزم أن تحل حتى يمكن نقل الاستراتيجية بفاعلية. فمثلا في بعض الحالات يجادل المنفذون مستنديين إلى أسباب قوية بأن نقل الاستراتيجية نقلا كاملا يعرض للكوارث، ومن ذلك أن أحد الأعضاء المنفذين في شركة لها استراتيجية لمدة خمس سنوات إذا نفذت تنفيذًا كاملا فإنها سوف تسبب تمزقا شديدا لأحد فروعها وهو لا يرغب في أن يفرق السفينة قبل الأوان، كما رأت إحدى شركات الطاقة أنه ليس من الحكمة إذاعة استراتيجيتها لأنها يمكن أن تصبح حينئذ صيدا سهلا لأجهزة الرقابة.

ومثل هذه التحفظات ما يبررها، فالتمييز قد يكون في الواقع الجزء الأفضل من الشجاعة، والإذاعة الكاملة للاستراتيجية قد لا تكون دائما أكثر ما

يقيد المنظمة وخاصة إذا مكثت هذه الاستراتيجية حساسة. ولكل موقف قيود المتعلقة به. وليس هناك معادلة واحدة بالذات تبين مقدار ما يمكن نقله من الاستراتيجية. ومع ذلك فإنه عندما توضع القيود على الاتصالات فلا بد أن ينظر في هذه القيود بعناية. إذ أنها قد لا تقتصر على أن تعوق قدرة المدير على أن يحافظ على انسجام قراراته مع الاستراتيجية الشاملة، ولكنها قد تفسد الولاء للمنظمة.

وفي أمثلة أخرى يزيد تدفق الموضوعات الخطيرة بسبب الأسلوب الذي يجعل الاستراتيجية تنقل ثقلاً تاماً وفهم وتطبيق خلال المنظمة. وقد يؤدي الفضل في حل هذه الموضوعات إلى سوء فهم وربما إلى الاستياء. وعلى سبيل المثال حدث في إحدى الشركات أن نائب رئيس قسم نجح في دمج مجموعة من الشركات الهامشية وحولها إلى كيان رابع مع إدراكه الكامل أنه ينتظر أن يحتاج إلى أصول رأسمالية ضخمة في المستقبل القريب لإكمال مجهوداته. وبمجرد أن اكتملت المرحلة الأولى انتقل المنفذ إلى خطة وميزانية رأسمالية كبيرة لتحريرك المنظمة نحو نمو أكبر. وعندما أشار الرئيس إلى أن سياسة رأس المال الكثيف ضد الاستراتيجية الجماعية شعر المرعوس أن نجاحه قد ضلله. وعلق الرئيس بقوله "إذا كنا قد حرصنا على الوضع في نقل استراتيجيتنا لأمكن أن يكرس مجهوداته إلى أنشطة طويلة الأمد أكثر إنتاجية".

وبصرف النظر عن موقعك من مجال نقل الاستراتيجية من حرية الانتقاء إلى الانكشاف الكامل فإنه يجب أن تتاح الفرصة للموضوعات الخطيرة عن نقل الاستراتيجية لأن تظهر وتجد الحل. فما الذي ينبغي أن ينقل عن الاستراتيجية وأين ومتى ينبغي أن يقال؟ وما مقدار ما يقال ولمن؟ لأصحاب الأسهم؟ للمديرين من الإدارة الوسطى؟ للمشرفين؟ للموظفين؟ لقادة الاتحاد؟

للزبائن؟ للحكومة؟ وأي الأشكال ينبغي أن تتخذها المادة المنقولة؟ ومن الذي ينبغي أن يقوم بعملية النقل؟.

هذه الأسئلة تبدو سهلة الإجابة نسبياً ولكن تذكر الموقف الذي ذكر من قبل وفيه أدت استراتيجية المنظمة الجماعية إلى تمرق شديد للفرع كبير. فقد حثلى موضوع الاتصالات الخطير بالاهتمام الذي سيطر على الرئاسة العليا في هذه المنظمة. وبالنسبة للفرع الذي كان عليه أن يقنع مجلس إدارته أنه لا يمكن أن ينظر إليه بعد الآن على أنه "البقرة الحلوب" فإن نفس وجود استراتيجية ارتبطت بفاعلية نقلها.

ويشكل السلوك في أحد معانيه أكثر الصيغ أهمية للاتصال. ويمكن أن تكون ايماءة المنظمة مؤشراً فظاهراً على مستوى الارتباط باستراتيجيتها. ومع وجود نص واضح للاستراتيجية تتجه العين الفاحصة نحو أسئلة مثل: لماذا اتخذ هذا القرار الكبير عن السوق على أساس مقارنة البدائل المتاحة دون أي ذكر للمعاني الاستراتيجية المتضمنة؟ ولماذا تبدو خطة هذا القسم، كما قدمت على نقبض الاستراتيجية التي وضعناها؟ ولماذا لا تحدث مناقشة واضحة للاستراتيجية في اجتماعاتنا للتخطيط المنتج؟ إن اهتمام الاهتمام بالاستراتيجية في المناقشات والقرارات الهامة يمكن أن تصبح في ذاته موضوعاً خطيراً.

وعندما تكون قدمت بصياغة الاستراتيجية بوضوح مع فريق الإدارة وشاركت في هذه الاستراتيجية من يحتاجون إلى المعرفة واختبرت مستوى فهمهم لها، وتأكدت من أن الاستراتيجية هي أساس ما يحدث في المنظمة - وعندما تصبح الاستراتيجية جزءاً من حوار تنفيذ العمليات وتسمع بصورة خاصة عندما تصاغ الخطط أو يجرى اتخاذ القرارات الرئيسية - فإنك تكون تدير بنجاح الموضوع الخطير عن الاتصالات.

قدرات الموارد: لا ينتظر أن يحاج إلا قلة في القضية التي نقول أنه من بين كل الموارد التي تتحكم فيها المنظمة لا يوجد ما هو أهم من قوة وقدرات الموارد الإنسانية، إذ أنه إذا توفر لك الأفراد اللانقون فإنك تكاد تستطيع أن تنهض بأي شئ.

ولأن الموارد البشرية على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للاستراتيجية فليس من المستغرب أن يتولد عدد من الموضوعات الخطيرة في مجالات مثل التوظيف وتخطيط القوى العاملة والمكافآت. وبمجرد أن تصاغ الاستراتيجية يبرز السؤال: إلى أي درجة يجب إعادة توجيه كل من هذه المجالات كنتيجة للاستراتيجية؟

وكثيرا ما تظهر الموضوعات الخطيرة بسبب العلاقة بين القوة الدافعة وملاءمة الموارد البشرية في داخل المنظمة. فقد تكون الموارد الحالية غير كافية أو غير ملائمة لمساندة القوة الدافعة التي اتخذت أو أن تؤثر قوة دافعة جديدة على قدرات مورد معين فكان بالغ الأهمية في الماضي فيصبح أقل أهمية في المستقبل.

ومتجر متعدد الأقسام يمتلك الكثير ولكنه قرر أن يشتري سلسلة من بوثيكات متاجر ملايس للجنس الواحد، لمساندة القوة الدافعة الجديدة "احتياجات السوق"، وعندما جاء دور مراجعة القرار التوجيهي عاد فريق الرئاسة مرة أخرى إلى موضوع الموارد البشرية المثير ومع وجود نقص في الإدارة في الأعمال الرئيسية فكيف يمكن أن يدار المشروع الجديد؟ أن استنزاف الموارد في نشاط المتاجر أمر يشبه السرقة. واحتمال وضع المتاجر في مركز ضعف كبير جدا. ومع وجود قصور في القوة العاملة بالمنظمة بدأ فريق الإدارة العليا يناقش الحكمة في دور القوة الدافعة الجديدة ورأى بعض المديرين أن الرجوع إلى المنتجات المقدمة كقوة دافعة أكثر واقعية بالنسبة للسنوات القليلة القادمة على الأقل، وأخيرا روى الأخذ باحتياجات السوق مع أنه يصبح من الضروري مواجهة عدد من

الموضوعات الخطيرة: كيف يمكن أن ترفع من كفاءة الإدارة التي سوف تصاحب امتلاك البوتيكات؟ وما هي خطتنا لنقل المديرين الرئيسيين من عملية المتاجر إلى البوتيكات؟ وكيف يمكن أن نؤسس نوع الإدارة المتعمقة التي سوف تسمح بالاستمرار في استغلال احتياجات السوق كقوة دافعة؟

نحن دائما نهتم بالتفوق في الصناعة ووفرة الانتاج والمحافظة بدقة على مواعيد التسليم" هذا ما قاله المدير التنفيذي في منظمة متخصصة في أعمال الكيماويات. ولم يسمع أى شخص هنا الكثير عن التفوق في التسويق "وعندما اجتمع كبار مديري المنظمة لوضع الاستراتيجية انتهوا إلى أن الحاجة تدعو إلى اتخاذ أسلوب يعتمد على أسماء مسجلة ذات شهرة كبيرة في الانتقال من القدرة الانتاجية إلى المنتجات المقدمة كقوة دافعة بين أشياء أخرى. وإعادة توجيه القوة العاملة للمنظمة. فكيف نبني فريق مبيعات وتسويق من الطراز الأول؟ وما هي القدرات الجديدة في تطوير المنتجات وبحوث السوق التي نحتاجها لتدعيم هذه القوة الدافعة؟ ما هي التغييرات المطلوبة في قدراتنا الإدارية؟

ومن بين مفضل الموضوعات الخطيرة التي تظهر في مجال الموارد البشرية يتضمن واحد من أصحابها معالجة موقف عضو من أفراد فريق الإدارة العليا يرى لسبب أو لآخر أن من الصعب عليه أن يرتبط بالاستراتيجية التي وضعت. مثال ذلك أن المدير ورئيس مجلس الإدارة في إحدى الشركات لم يتمكنوا من الاتفاق على القوة الدافعة المستقبلية فسحب المدير مؤقتاً وجهة نظره وصيغت استراتيجية مؤقتة. ولكن الضجة بين الاثنين استمرت وفي هذا الموقف لابد أن يحدث الاتفاق مع مرور الوقت ولو مع استسلام أحد الاثنين. والا فلن يكون هناك ارتباط باتجاه منطقي. ومن المعتاد أن يجد مدير رئيسي أن وحدته نقصت أهميتها نتيجة للاستراتيجية إلى ضم وحدته إلى وحدات أخرى. وعند هذا المنعطف تبرز موضوع خطير ويثير الحاجة إلى الإبقاء على مواهب المشاركين ذوي المستوى العالي في

مواجهة الاحتياج للاحتفاظ بالاتجاه الاستراتيجي. وهذا موضوع خطير يهتم به الرئيس الأعلى شخصيا.

البيئة الخارجية:

ليس هناك رجل - ولا منظمة - تشكل جزيرة معزولة. ولتحديث هذا الجاز يقال أننا نعيش فيما أسماه أحد الاقتصاديين "سفينة فضاء أرضية" إذ أصبح كوكبنا يشكل نظاما مغلقا يمكن أن يحدث فيه الفعل - ولو كان يبدو عديم الأهمية مثل الخطأ في قراءة مقاييس على جزيرة تبعد ثلاثة أميال - صدى في جميع أجزاء وأطراف هذا النظام. ويجب على الإدارة العليا أن تتحمل مسئولية الفحص الدقيق للبيئة حتى تكون النتيجة النهائية لهذا الجهد معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجية.

ومعرفة ما يدور خارج حدود المنظمة لا غنى عنه من أجل البقاء. ومع ذلك فإن بعض المنظمات تنصرف كما لو كانت تعيش في فراغ. فإن سلسلة من محلات بيع الأحذية بالقطاع تقع في مناطق المركز التجاري في العديد من المدن في الشمال الشرقي للولايات المتحدة، استمرت في بيع أحذيتها ذات السعر المرتفع غافلة عن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي جرت في أسواقها. وانخفض حجم المبيعات بصرف النظر عن الخصم في الأسعار، وانكمش هامش الربح إلى مستوى خطير. ولم يقدر فريق الإدارة العليا تقديرا كاملا الأبعاد الاستراتيجية للاتجاه النزولي الحلزوني إلى أن اختبر مجال المنتج الحالي ومجال السوق في منظور البيئة الحضرية المتغيرة.

ويصبح فريق الإدارة العليا مع الفهم الواضح لقوته الدافعة أكثر حساسية لأثر البيئة الخارجية. فقد صاغت إحدى شركات البترول استراتيجيتها الجماعية وادركت أن عليها أيضا أن تحل موضوعا خطيرا: "كيف يمكن أن نصل

إلى فهم أفضل لبيئتنا الاجتماعية السياسية؟ وكيف يمكن أن تتحسن متابعة الأنشطة الحكومية المنتظرة التي يمكن أن تؤثر علينا؟ وقد مثل اهتمام فريق الإدارة العليا بالموضوع أكثر من إثارة الحماس لتحصيل مقرر دراسي في التربية الوطنية. ويتنظر أن تقع هذه الشركة تحت ضغط متزايد من الحكومة إذا احتفظت بمواردها الطبيعية مكتوفة دافعة لها.

وعندما تغير منظمة ما قوتها الدافعة تبرز موضوعات بيئية جديدة. فما هي الاتجاهات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتها؟ وما هي المعلومات المطلوبة؟ وما هي مصادر المعلومات الملائمة - داخل وخارج المنظمة؟ وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسر؟ وكيف ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا وتوجه هذه العملية؟

ويعيد هذا السؤال الأخير إلى الذاكرة قصة قصصنا علينا كبير إداريين / مخطط في شركة سيارات أمريكية كبير، وكانت مهمته جمع البيانات عن البيئة لأغراض التخطيط. ومن ثم فقد حضر كل الندوات الهامة عن المستقبلية وقرا كل المراجع الملائمة وتحدث مع قادة الرأي في هذا المجال. وجمع عينة كبيرة من المعلومات عن العديد من الاتجاهات البيئية تشمل العشرين سنة القادمة وتتجاوزها. وتساءلنا " هل استخدمت كل هذه المعلومات؟ وكيف؟" وجاءت الإجابة "بطريقتين" وقيل لنا أن موظفي التخطيط استخدموا المعلومات ليختبروا صحة افتراضات التخطيط طويل المدى. ثانيا استخدمت المعلومات بواسطة مجموعات متعددة من الموظفين تشمل أفراد البحوث والتطورات، والمالية والعلاقات الحكومية. ولكن المعلومات لم تقدم أبدا إلى الإدارة العليا لاستخدامها في أغراض استراتيجية. كما لم توجد أداة قائمة تضع المعلومات الاستراتيجية المناسبة تحت نظر فريق الإدارة العليا.

ولم تكن شركة السيارات هذه الوحيدة. فقد تحدث زميل لنا منذ عدة سنوات مع عدد من المنظمات المستقبلية لمعرفة مدى تأثير المعلومات التي جمعوها بجهد ومشقة في اتجاه المنظمات التي يخدمونها، وكان أحد الاهتمامات الرئيسية هؤلاء المستقبلين ما يمكن أن يسمى "عدم الاهتمام بالمعلومات" أي أن عددا لا بأس به من المنظمات لا يبدو أنه استفاد من المعلومات التي كانوا يحصلون عليها.

ويعتبر النظر عن المستقبلين فإنه تتوفر معلومات عن البيئة متاحة داخل المنظمات أكثر مما يستخدم. فالمنظمات سواء في مستوى مجلس الإدارة أو موظفي التخطيط أو موظفي المبيعات تعتبر فعلا مخازن للمعلومات المفيدة عن العالم الخارجي. ومع ذلك فإن كل فريق قابله من الإدارة العليا استشر شدة الحاجة لتحسين مفهومه عن البيئة الخارجية. فالمعلومات التي توجد فعلا مشتتة جدا وليست منفصلة بدرجة كافية من حيث الاعتبارات الاستراتيجية في مقابل التنفيذية. ومن الصعب استعادتها عند الحاجة إليها.

ولا بد أن تهتم الإدارة العليا بهذه الموضوعات الخطيرة، ويجب عليها أن تحدد المعلومات والبيئية المعينة والانتقائية المطلوبة لصياغة الاستراتيجية. ويجب علينا أيضا أن ننشئ جهازا يتأكد من أن هذه المعلومات قد جمعت وقدمت بحيث يتمكن فريق الإدارة العليا من أن يستخدمها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية.

وعندما تضع المنظمة استراتيجيتها فإنها تبدأ في تحريك سلسلة من الأفعال سوف يكون لها حتما تأثيرات تجاوز حدود المنظمة. وفي مكان ما في مسار تنفيذ الاستراتيجية يكون على المنظمات أن تجابه المهتمين بالبيئة وأنصار المستهلكين والمطالبين بالفرص المتساوية ومتطلبات الصحة والأمن المهني وأمثالهم. ولا يمكن حتى لأحسن الاستراتيجيات أعدادا أن تحافظ على مسافة

أمن تكفي لوقايتها من كل التهديدات أو أن تستفيد من كل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وعلى ذلك فإنه حيث تتفاعل استراتيجية المنظمة مع البيئة الخارجية توجد أرض خصبة للموضوعات الخطيرة.

ويمكن أن تصبح الموضوعات الخطيرة المتصلة بالبيئة الخارجية اختيارات حقيقية لسلامة استراتيجية المنظمة. فشركة بلاستيك لها خط انتاج محدود وقوة دافعة هي المنتج المقدم واجهت مستقبلا كئيبا. فالتكلفة المتصاعدة للمواد الخام المستندة إلى البترول وضعت هذه المنظمة في أزمة طاحنة طويلة المدى عن التكلفة / السعر سوف تصبح بمرور الوقت غير محتملة. بالإضافة إلى شعور الكثير من المديرين الرئيسيين بأن سياسة الحكومة في تخصيص احتياطي البترول، ينتظر أن تكون في غير صالح صناعة البلاستيك وخاصة إذا توفرت بدائل تعتمد بدرجة أقل عن البترول. وكانت القشة التي قصمت ظهر البعير عندما توقف المتعاملون عند آخر زيادة في الأسعار وهي التي وصلها العضو المنتدب للشركة بأنها "اقتراح متواضع إذا أخذ في الاعتبار التكلفة الخيالية للمواد الخام. وهذا ما قاله العضو المنتدب في اجتماع المديرين" حسنا أننا لا نستطيع أن نقنع زبائننا بما يحدث من تغيير في الأسعار، وأنا نعلم أن خط انتاجنا يتجه لأن يكون أكثر تعرضا للصدمات. أننا نمتلك حاليا عملا ناجحا بمعدل نمو محترم. ونريد أن نوجه بعض أسئلة حاسمة. ما الذي نستطيع فعله عن العلاقة بين السعر - التكلفة - الربح؟ هل نستطيع المحافظة عليها مع هذه الاستراتيجية؟ وما الذي يحدث لهذه الصناعة؟ وما الذي يحدث للتكنولوجيا؟ وكانت النتيجة أن دراسة هذه الموضوعات الخطيرة التي تركزت على البيئة الخارجية أدت إلى مراجعة شاملة للاتجاه الاستراتيجية للأعمال.

والبيئة الخارجية متسعة وغامضة يستحيل مسحها دون أحداثيات، واقتفاء أثر كل شئ من أحداث القدر إلى أعمال الوحدات الحكومية إلى جماعات

الضعف والمنافسة إذا لم تذكر القوائين الحديدية للاقتصاد وقوائين الطبيعة يمكن أن تكون مكلفة. وكانت نظرة أحد البنوك الذي يمتلك مصالح دولية متميزة إلى "القوى البيئية" على أنها أكثر الموضوعات الخطيرة أهمية. ويمكن لاستراتيجية البنك أن تتأثر تأثراً كبيراً بسبب "ضعف النظام المالي الدولي" وكذلك بتجميع هذه القوى التي تصاحب الوجود في منطقة احتياطي هيدروالي راسك. فالي أين ينبغي أن تركز جهود البنك الكشفية؟

وقد زودت القوة الدافعة البنك بموضع التركيز الذي يحتاج إليه. فعرف أن جهوده الرئيسية الكشفية ينبغي أن تركز على تحديد والكشف عن اتجاهات الأعمال الدولية التي ينتظر أن تؤثر على العملاء ذوي المصالح في قطاع الأعمال بالخارج. وعليه أيضاً أن يأخذ في الاعتبار شرائح مختارة من الواقع السياسي القومي والدولي لمعرفة كيف يمكن أن تؤثر هذه الحقائق على كل من عملاء البنك ورغبة البنك في تقديم القروض لمشروعات الأعمال الأجنبية. وقد وفرت القوة الدافعة الاتجاه لحل الموضوعات الخطيرة في الاستكشاف البيئي.

التنقيب عن موضوعات خطيرة:

توجد مصادر الموضوعات الخطيرة في مجال ممتد ومتسع. ويتطلب التعرف على الموضوعات الخاصة لأي استراتيجية أسلوباً من البحث المتعمق. وهذه الأسئلة فائدة مؤكدة.

- ما هي التغيرات المقترحة في التشكيل التنظيمي؟
- ما هي التغيرات المطلوبة في عملية التخطيط الطويل والقصيرة المدى والخطة؟
- ما هي أهمية الاستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمهارات الإدارية الحالية؟

- ما هي القدرات والموارد الجديدة التي سوف تطلب؟
- كيف ينبغي أن تنقل الاستراتيجية؟
- ما هي القوى والقدرات والمنتجات والأسواق الحالية التي تتطلب تغييرا في الأولويات أو هي التركيز؟
- ما هي المعاني المتضمنة في المعتقدات والسياسات والإجراءات والنظم الحالية؟
- ما هي النتائج المترتبة على نقص استخدام القوى الحالية التي لا تتطلبها الاستراتيجية المستقبلية؟
- ما هو تأثير الاستراتيجية المستقبلية على المنافسة؟
- ماذا ينتظر أن تكون عواقب أي تهديدات خارجية أو أي تعرض للهجوم الداخلي لا تأخذ الاستراتيجية المستقبلية في اعتبارها.
- كيف يمكن أن نتعرف بكفاية أكبر على البيئة الخارجية؟

إدارة الموضوعات الخطيرة:

التعرف على الموضوعات الخطيرة بأسلوب منطقي هو الخطوة الأولى في تنفيذ الاستراتيجية. والخطوة الثانية هي ترتيب هذه الموضوعات وفق أولويات بحيث تستطيع الإدارة العليا أن تركز جهودها في العمل المنمر حقيقة. ثم بعد ذلك يجب أن يفصل كل موضوع خطير بعناية. ويعنى هذا توضيح الموضوع بحيث لا يساء فهمه ثم اسناد المسؤولية عنه بحيث لا يمكن إغفالها وأخيرا تحديد إطار زمني بحيث لا يمكن تأجيله إلى أجل غير مسمى. وقد استخدمنا الأسئلة التالية لتوضيح الموضوعات الخطيرة.

- ما هو بالتحديد الموضوع الخطير؟ وكيف نعرف أنه قد وصل إلى حل؟

- من الذي يتحمل المسؤولية الأساسية عن حل واقتراح الاجراءات اللازمة في هذا الموضوع؟ ومن يشارك أيضا؟ من الذي سوف يعتمد العمل المقترح؟
- ما هي الخطوات الكبرى التي تؤدي إلى الحل؟
- متى ينبغي أن يراجع التقدم؟
- متى ينبغي أن يصل الموضوع إلى الحل؟

وبمجرد أن تفصل الموضوعات الخطيرة يجب أن تشكل أداة تنظيمية لربط هذه الموضوعات ببعضها حتى يمكن معالجتها. ولكن أحر ما تحتاج إليه أغلب المنظمات هو لجنة أخرى إذ يتوفر فعلا لكل منظمة منتدى مناقشات الإدارة العليا والمراجعات وقد وجدنا أن أمثل طريقة في معالجة الموضوعات الخطيرة هي ربطها مباشرة بهذا المنتدى القائم للإدارة العليا.

وأخيرا هناك حاجة إلى طريقة تستطيع الإدارة العليا من خلالها أن تراجع الموضوعات الخطيرة بأسلوب منطقي. وجدول أعمال الموضوعات الخطيرة هو أحد البدائل التي تصلح لذلك. أنه جدول بالموضوعات ذات الأولوية العالية والأفراد المسؤولين عن هذه الموضوعات مع خطة لحلها وأمر زمنية مقترحة لذلك.

وهذا ما يقوله أحد المديرين المنضدين في شرح جدول أعمال الموضوعات الخطيرة:

خلال دورتنا الاستراتيجية عرفنا وفصلنا ما لا يقل عن خمسة وعشرين موضوعا خطيرا. وبعد الدورة حافظنا على أن تظل هذه الموضوعات - وما يظهر بعدها - أمام كبار المديرين بأن ندير عليهم جدول أعمال الموضوعات الخطيرة ونجعل منه الأساس في أعمال اجتماعات لجنتنا التنفيذية.

والمداومة على عرض هذه الموضوعات يحدث ضغطاً لإيجاد حل بها، ومن مسئوليتي أن اتولى بعض هذه الموضوعات فإذا لم تجزها أسأل عنها كسأى شخص، فليس هناك مكان للاختفاء.

ويعمل جدول أعمال الموضوعات الخطيرة كقناة تجرى فيها المعلومات عن الموضوعات. وهؤلاء الذين تصلهم نسخة من جدول الأعمال من غير أعضاء الإدارة العليا لهم الحرية في التعليق على أي موضوع منها.

ويقدم لكل فرد اضافته إذا ما اتاحت له الوسيلة لذلك، ولا يقتصر الأمر بهذا الأسلوب على تحسين نوعية حلول الموضوعات ولكنه يضمن أيضاً اهتمام المديرين الرئيسيين بالاستراتيجية.

وفيما يلي تقدم عينة من جدول أعمال الموضوعات الخطيرة وقد اقتبست الموضوعات المعروضة فيه من بين عدد مثل هذه الجداول.

جدول أعمال الموضوعات الخطيرة للجنة التنفيذية | يناير -

| الموضوع | المسؤول عنه | الخطوات | الإطار الزمني |
|--|---|---|--|
| 1- تطوير وتنفيذ برنامج يضمن أن عملية التخطيط طويل المدى تنفذ في إطار الاستراتيجية الجماعية | فريق عمل من: نائب الرئيس التنفيذي، نائب الرئيس للمالية، مدير الإدارة، مدير التخطيط. | 1- تطوير وتنفيذ برنامج لتأكيد أن الاستراتيجية لمن يعملون في التخطيط طويل المدى. 2- إعداد أداة تمكن المديرين التنفيذيين من أحداث التكامل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى. 3- تقديم المعلومات للجنة التنفيذية قبل دورة التخطيط طويل المدى. | يناير - فبراير مارس اجتماع 15 أبريل مايو |

| الموضوع | المستول منه | الخطوات | الإطار الزمني |
|--|--|---|----------------------|
| | | 4- إعداد مجموعة من الأسئلة واسلوب منهجي تستطيع به الإدارة العليا تقدير النتائج للخطة طويلة المدى. | يومية |
| | | 5- تنفيذ الخطوة رقم 4 خلال تصديق اللجنة التنفيذية على الخطة. | فصليه (كل 3 شهور) |
| | | 6- قيام اللجنة التنفيذية بتقدير التقدم في الخطة. | |
| 2- تطوير وتنفيذ خطة الاستغناء عن المنتج الذي يقع خارج استراتيجيتنا | نائب الرئيس للمالية مدير المبيعات مدير الاقناع مدير الأفراد | 1- تطوير خطة عمل على مدى سنتين للاستغناء عن هذه المنتجات بتسريح الاحتفاظ بشفة الزبائن والموارد البشرية. | يناير - مايو |
| | | 2- المراجعة واعتماد اللجنة التنفيذية. | اجتماع 15 مايو يومية |
| | | 3- ابتداء التنفيذ. | اجتماع 15 يومية |
| | | 4- مراجعة التقدم اللجنة التنفيذية. | اجتماع 15 اكتوبر |
| | | | اجتماع 15 يناير |
| 3- تطوير خطة قوة عاملة طويلة المدى لتوفير إدارة | نائب المدير المختص مدير التخطيط | 1- تقديم الإدارة العامة من حيث الكم والنوع حالياً. | يناير |
| | | 2- اسقاط احتياجات الإدارة | فبراير |

| الموضوع | المستوى منه | الخطوات | الإطار الزمني |
|--|---|--|---|
| عامية حكاية وقائدة على مساندة اتجاه ولعمو استراتيجيتنا | مدير الأفراد مديرو الأفراد للأقسام | العامية على مدى الاطار الزمنى للاستراتيجية المستقبلية. 3- صمم خطة طويلة المدى للحصول على افراد الإدارة العامية وتطويعهم. 4- موافقة اللجنة التنفيذية. 5- ادخل البرنامج طويل المدى وبرنامج السنة الأولى في عملية التخطيط العام وتخطيط الأقسام. 6- تقديم تقرير مراجعة الانجاز كل سنتين للجنة التنفيذية. | مارس اجتماع 15 أبريل بحلول أول يولييه اجتماع 15 أكتوبر اجتماع 15 مايو |
| 4- تطوير مدخل اسلوب فحصي يبنى لتابعة التشريعات الفيدرالية | مدير شئون مجلس الإدارة. مدير العلاقات العامية المستشار القانوني مدير التخطيط | 1- تقدير نظام الفحص الحسابي والمعلومات وأوجه النقص. 2- اعداد خطة عمل تشمل: ما الذي ينبغي متابعته: الموارد والتمويل والتفسير ونموذج العرض. 3- مراجعة / اعتماد اللجنة التنفيذية 4- تنفيذ الخطة. 5- قدم المعلومات للجنة | يناير فبراير - مارس اجتماع 15 أبريل مايو - أكتوبر 20 نوفمبر |

| الموضوع | المستوى منه | الخطوات | الإطار الزمني |
|---------|-------------|--|---------------|
| | | التنفيذية للتخطيط لتحديث الاستراتيجية. | |

ومن الواضح أننا قدمنا في هذه العينة من جدول أعمال الموضوعات الخطيرة أربع موضوعات تظهر كثيرا عندما يجرى تنفيذ الاستراتيجية. ولأن هذه الموضوعات كثيرة الانتشار فمن المفيد أن نزيد التعليق على كل منها.

فقد قدمنا الموضوع الأول عن التخطيط لاعتقادنا القوي بوجوب فصل التخطيط طويل المدى عن صياغة الاستراتيجية. وفي هذا الطور من الموضوع الخطير يجب الجمع بينهما وربطهما معا حيث يوفر التخطيط الربط بين الاستراتيجية وبين اتخاذ القرارات التنفيذية اليومية وفي هذا الوضع فإنها مسئولية الإدارة العليا أن تلاحظ.

- أن تكون الاستراتيجية الجماعية وتصريحات رسالة المنظمة عن كل وظيفة مشهومة من كل المديرين الذين يتحملون مسئولية عن التخطيط.
- أن تطور الخطط وتعتمد بناء على اختبار دقيق في مواجهة الاستراتيجية.
- أن تحقق القرارات التنفيذية الكبرى أولا متطلبات الاستراتيجية ومن ثم تتوافق مع الأساليب التنفيذية الملائمة.

وعندما يحل موضوع التخطيط فإنه يمكن استبعاد من جدول أعمال الموضوعات الخطيرة إذ تكون القنطرة اقيمت بين الاستراتيجية والتخطيط التنفيذي.

والموضوع خطير رقم اثنين عن الاستغناء عن المنتجات (أو الأسواق) التي تقع خارج الاستراتيجية صعب ومعقد - ويكاد يكون التصرف في المنتجات أو الأسواق التي قلت أهميتها على نفس المستوى من الصعوبة والتعقيد. وكما رأينا

فإن القوة الدافعة تحدد مجال المنتج والسوق للمنظمة. ويعنى هذا من الناحية التنظيمية أن وحدات أعمال معينة أو مجموعات منتج وسوق سوف تحظى باهتمام أقل من غيرها. وقلة من المديرين هي التي تقبل انكماش مجال نشاطها. ومن ثم فإن الحساسية في إدارة هذا الموضوع هامة جدا. وإن انحسار أو الاقلال من أهمية الموضوع هي نوع النشاط الذي يمكن أن يظل مدرجا في جدول أعمال الموضوعات الخطيرة لفترة طويلة من الزمن.

والموضوع الخطير الثالث يعالج تخطيط القوى العاملة على المدى الطويل. وإذا أخذنا في اعتبارنا ضغط النشاط التنفيذي اليومى فإنه يغلب أن يبعد هذا الموضوع جانبا حتى تقع أزمة تضعه في المقدمة. وحينئذ قد يكون الوقت متأخرا جدا لاتخاذ اجراء له قيمة. فموضوعات القوة العاملة ذات الخطورة لا تقبل بسهولة اجراءات آخر لحظة. وتحصل الإدارة العليا المسئولة الفريدة للتأكد من أنه على المدى الطويل يجرى تطوير القوة العاملة بحيث تتجاوب مع الاحتياجات. ويحتاج هذا الموضوع الخطير ملاحظة متعمقة ودورية من الإدارة العليا.

الموضوع الخطير رقم أربعة - تحسين الضحص البيئى الدقيق - مشكلة لم تحلها حتى أكثر المنظمات حنكة. والموضوع في هذا المثال يركز على الحاجة إلى تحسين نوع وتدفق المعلومات عن التشريعات المنتظرة. وقد أعريت منظمات أخرى عن حاجتها إلى تطوير قنوات معلومات أفضل لتكتشف المنافسة والتطورات التكنولوجية والتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتحول في توفر المواد الطبيعية وأمثال ذلك. وبينما المسح البيئى تتزايد أهميته فقد أخذ المديرون من الإدارة العليا في الابتعاد عنه. والمعناد أن المسئولية عن متابعة المعلومات البيئية تخصص لها عدد من الأقسام. وتتابع أقسام العلاقات العامة أو الأقسام الجماعية الحكومة. وتراجع أقسام البحوث والتطورات التكنولوجية.

وتركز أقسام المبيعات والتسويق على المنافسة ويدرس رجال المال والاقتصاد ويتنبأون بالتطورات الاقتصادية. وكل هذه المعلومات تجمع معا عن طريق وظيفة التخطيط. والغالب أن يؤدي هذا إلى برنامج موجه عمليا وهو لذلك ذو فائدة هامة بالنسبة لكبار المديرين الذين يتحملون المسؤولية عن مراجعة وتحديث الاستراتيجية. وعلى الإدارة العليا أن تتحمل المسؤولية عن نظام استراتيجي يبنى ملائم للفحص.

متابعة المسار

الموضوعات المرشحة لأن تدخل جدول الموضوعات الخطيرة هي تلك التي ترتبط مباشرة بتنفيذ الاستراتيجية. وبدون حل عضدتها فليس من المحتمل أن تنفذ الاستراتيجية بنجاح وتستمر كذلك. والمقارنة بين هذه الموضوعات وغيرها من آلاف المشكلات العملية والقرارات التي تجابه المديرين يوميا مثل تحديد سياسة "الترقية من الداخل" والاستعاضة عن المعدات التي نقصت قيمتها والنظر في تعويض بديل وخطط تشجيعية. وتحسين الفاعلية التنفيذية. كل هذه يمكن أن تكون هامة ولكنها في العادة لا تتصل بإدارة وتنفيذ الاستراتيجية .

وجداول أعمال الموضوعات الخطيرة متحرك. وما دامت الاستراتيجية في مكانها الصحيح فإن الموضوعات الخطيرة تظهر وما أن يوجد لها الحل حتى تظهر موضوعات هي بدورها تتطلب التحليل والحل. وهذا هو النمط المعتاد. ولكن لا تجد كل الموضوعات الحل الدائم. فمثلا منظمة ما تتعرض بصفة خاصة للتهديدات على حقوق مخترعاتها. وكما شرح العضو المنتدب فإن موضوع التحدي هو أحد الموضوعات التي لن تجد لها الحل في الحقيقة أبدا. أنه مستمر، ولا أظن أننا سوف نرفعه أبدا من جدول الأعمال ومثل هذا الموضوع يجب أن يراقب ويتابع بصفة مستمرة.

وجداول الأعمال يتصف بالديناميكية بمعنى آخر. فعندما تراجع الإدارة العليا الموضوعات فإن جزءا من المراجعة يتضمن ما إذا كان أى من هذه الموضوعات يتطلب توسعا أو تعديلا أو تغييرا فى الاستراتيجية. فبعض الموضوعات قد ترتفع إلى مستوى الصدمة، مثل تهديد بيشى كبير غير متوقع، تكنولوجيا جديدة أساسية، منافس يتوسع توسعا ملحوظا، تشريع حكومى يضع قيودا شديدة، فقدان مفاجئ لرئيس الشركة، فشل منتج كبير جديد فى إحداث أثر. فهل يمكن لهذه الموضوعات أن تحل حلا فعالا فى إطار الاستراتيجية الحالية؟ مثل هذه الموضوعات تختبر صحة استراتيجية المنظمة وتفيد فى تذكير المديرين بأن الاستراتيجية ليست ثابتة. ويشير التوتر الذى تلبيه الاستراتيجية من ناحية. وتأثير موضوع قد يحتاج إلى ملاءمة استراتيجية من ناحية أخرى إلى أن استراتيجية المنظمة تقع فى المركز الحيوى من مداولات الإدارة العليا.

الفصل الخامس

تقدير حاصل الذكاء الاستراتيجي

الاهتمام بالاستراتيجية موضوع له أغراض وجوانب عدة، فبعض المديرين يعبر عن هذا الاهتمام بملاحظة أن منظماتهم تفقد الهدف والاتجاه الرئيسى كلما أن فريق الرؤساء "غير متساند" ويفتقد الهدف الرئيسى، والأقسام أقرب إلى التنافس من أن تكون وحدات متساندة. وآخرون يتحسسون طريقهم بالبيديهة ولكنهم يشكون من أن زملائهم ومرؤوسيهـم لا يتجاوبون معهم، وهم يتساءلون كيف يمكن أن تكون لنا استراتيجية فى فراغ؟ وآخرون يشكون من أن استراتيجية منظماتهم غامضة ثم يحسن فهمها. وفى إحدى الشركات أحدث التعارض بين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنـدب القـشـعريرة فى إحساس كبار المديرين الآخرين. وشركة أخرى عليها أن تتخلى عن المنتج الواحد الذى يجعل مركزها فى السوق مستندا إلى قاعدة ضيقة. ومن ثم فلا بد من صياغة استراتيجية جديدة ولكن كيف؟

العامل المشترك فى الاهتمام بالاستراتيجية هو وجود واحد أو أكثر من الحاجات الاستراتيجية لا زالت غير محققة، وبينما تختلف المنظمات التى أجرينا بحوثنا عنها من حيث الحجم والصناعة، كما أنها تقع فى دول مختلفة إلا أننا لاحظنا أن كبار المنـفـذين فيها يـرـزحون تحت هموم متشابهة.

وقد سبق لنا أن اختبرنا الحاجة الاستراتيجية الأكثر أهمية التى يجب أن يعنى بها كبار المديرين وهى: الفصل بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وعمليات التنفيذ. ويقدم هذا الفصل سلسلة من اللقطات عن بعض الحاجات الهامة الأخرى التى لاحظناها فى حديثنا مع المنـفـذين الرئيسيين فى غرف مجالس الإدارة فى الشركة وفى رئاسات الأقسام. وهذه تشمل: الحاجة إلى

نقطة تركيز. فالكثير من التصريحات عن الاستراتيجية تصل درجة في التجريد لا تسمح بإرشاد متخذى القرار الرئيسيين. والحاجة إلى التماسق. فهناك حاجة لقيام أسلوب مشترك لربط المستوى الجماعية ووحدة العمل وقسم المشورة بتوجيهات مشتركة. ثم الحاجة إلى استجابة استراتيجية للتغيير.

وسوف يناقش هذا الفصل كل من هذه الاحتياجات ويتيح لك فرصة لاختبار معامل ذكائك الاستراتيجي.

الحاجة إلى نقطة تركيز استراتيجية:

عندما نقول أن هناك حاجة إلى نقطة تركيز استراتيجية فإننا لا نعني أن المديرين تجمعوا ليقولوا بأنهم جميعا يعانون معاناة مزمنة من افتقار نقطة تلاقى. إذ لا يحق لهم ذلك. وعندما تصفى إلى ما يقوله كبار المنفذين وتختبر تصريحاتهم عن الاستراتيجية فإن ذلك يؤدي بك إلى إدراك أن الاستراتيجية كثيرا ما تكون غامضة أو أنه ينقصها التحديد أو أنها شديدة التعقيد بحيث لا تصلح كإطار يهذى متخذى القرار الرئيسيين.

وتحتاج بعض الاستراتيجيات إلى التركيز لأنها ببساطة فى غاية التجريد.

خذ مثلا هذا التصريح الاستراتيجي الذي صدر عن واحدة من كبريات الشركات الأمريكية وكما تعرف هذه المنظمة نفسها فتقول:

أن نشاطنا هو إنشاء المكينات وابتكار الأساليب للمساعدة على إيجاد حلول للمشكلات فى قطاع الأعمال والحكومة والعلوم واستكشاف الفضاء والتعليم والطب وفى كل المجالات الأخرى تقريبا من مجالات المجهود الإنسانى.

فما هو التوجيه الذي يقدمه هذا التصريح للمنفذين الذين يجب عليهم وضع استراتيجيات لأقسامهم أو صناعة منتج أو اختيار أسواق على مدى السنوات العديدة التالية؟ وما هي النصيحة التي تقدمها من أجل تخصيص الموارد وتحديد النتائج الرئيسية؟ لاشئ في الواقع . فكل أوجه النشاط الانساني على امتدادها يفترض أنها أرض مباحة للمديرين في هذه المنظمة يرتادونها.

كما أن بعض التصريحات الاستراتيجية تفتقر إلى التركيز لأنها ضخمة جدا فهي كثيرة التفاصيل لا تترك شيئا للخيال، إذ أنها تتضمن دقائق كثيرة جدا على المنظمة بحيث يصبح من الصعب تحديد الأمور ذات الأهمية الحقيقية. والأغلب أن هذا التفصيل يسبب الخلط بين الاعتبارات الاستراتيجية والتنفيذية. والتصريحات عن طبيعة واتجاه الأعمال تقف في مستوى الفلسفة العملية والأهداف والسياسات.

وفي إحدى الشركات قدم المديرون نصا استراتيجيا من ست صفحات ذات مسافة واحدة فتأمل بعض عناصر هذا النص:

1. سوف نستخدم في منظماتنا أفرادا ذوي خبرة متميزة قادرين على النمو ونأجرهم مرتبات جيدة تتناسب مع قدرتهم على التصرف.
2. يجب أن يستمر قسم المنتجات العامة والبلاستيك في الشركة رائدا لتوريد الورق ومنتجات البلاستيك إلى أسواقنا في كل مستويات الجودة وأنواع الخدمة.
3. ينبغي أن يحكم على عملياتنا استنادا إلى الأداء الفعلي مقارنا بالميزانية مع إجراء مراجعات دورية رسمية.

4. ينبغي أن نستمر في التطور باعتبارنا من كبار الموردين للبضائع المعبأة التي تشمل مدى متسعاً من المنتجات مع إعطاء أولوية كبيرة للتطوير الداخلي لتعبئة المواد الغذائية والمنتجات المتصلة بها.

5. يجب أن تطور أعداد التقارير المالية وحساب المنتج لتوفر في الوقت المناسب معلومات أكثر دقة تخدم الرقابة والتسعير.

6. ينبغي أن توسع في المبيعات التصديرية كلما كان ذلك عملياً ومربحاً مستخدمين تسهيلات القسم الدولي بصفة عامة للقيام بهذه الوظيفة.

7. على العموم سوف ننشئ مصنعاً جديداً أو ندخل خط إنتاج جديد أو نقتصر على منتج إذا كان العائد على الاستثمار يتوقع له أن يزيد على 20 في المائة قبل الضرائب في حدود ثلاث سنوات.

ولا تساعد تصريحات الاستراتيجية التي تكرر القول دون تفصيل للأولويات ودون الفصل بين الاعتبارات الاستراتيجية والعملية في شئ. كما أن العلاقات التبادلية الهامة بين المنتجات والأسواق والقدرات والنتائج تضيق في مستنقع الفلسفات العملية والسياسات التي تتصل بتسيير الأعمال اليومية الجارية. والأمر كما عرضه أحد المنفذين أنك لا تستطيع أن تذكر ماذا يقع في الخلفية أو ينبغي أن يكون في المقدمة. أنك لا تستطيع أن تركز الانتباه أنك لا تستطيع أن تمسك بزمام استراتيجيتك وتستخدمها.

راجع التصريحات المسطرة أعلاه واسأل نفسك أي منها يعتبر استراتيجياً: أي أنه يخاطب طبيعة واتجاه المنظمة وما الذي يريد أن تكون عليه في المستقبل. واسأل أيها التنفيذي أي أنه يذكر شيئاً ما عن كيفية وصول المنظمة إلى هدفها. إن البنود 4، 7، 13، 19 أكثر استراتيجية والبنود 1، 6، 11 تميل أكثر إلى الناحية العملية. ويجب التعرف على التصريحات العملية وفصلها

بحيث لا تسبب الارتباك للإدارة العليا في محاولتها إيجاد بؤرة استراتيجية للمنظمة.

الحاجة إلى الاتساق،

حتى يمكن للمنظمة أن "تتكاتف" حقيقة في دفع مسيرتها استراتيجية فلا بد أن يحدث اتساق بين استراتيجيتها الجماعية واستراتيجيات الوحدات الأخرى في المنظمة. ولا يعنى الاتساق أن الوحدات في المنظمة قد أعفيت من أن تكون لها استراتيجيتها الخاصة، إذ أن المنظمة الحديثة الضخمة بالغة التعقد كثيرة التنوع بحيث لا تشكل بناء صلبا، كما تحتاج وحدات الأعمال الاستراتيجية أو مجموعات المنتج / السوق إلى استراتيجيتها الخاصة ولكن يجب أن تتكامل هذه الاستراتيجيات مع بعضها وتدعم الاستراتيجية الجماعية.

وتوجه المجموعات الاستشارية أيضا إلى ناحية ما، وكما هو الحال في الوحدات التنفيذية فإن للمجموعات الاستشارية موارد ومنتجات أو خدمات وأسواق أو متعاملين ونتائج عليهم التوصل إليها. وكما أنهم يمكن أن يحاصروا داخل خططهم وتنبؤاتهم وينحرفوا بعيدا في اتجاه مختلف عن اتجاه بقية المنظمة. وهم يحتاجون أيضا إلى استراتيجية تساند الاستراتيجية الجماعية واستراتيجيات وحدات العمل التي ترشد عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

وإذا لم يتوفر الاتساق فسوف لا تستقيم استراتيجية المنظمة وخططها وتخصيص مواردها وتتناقض قدرتها كثيرا دون الوصول إلى تحقيق أكثر نتائجها أهمية.

ولا يتوفر لكثير من المنظمات الخيط الذي يربط بين استراتيجيتها ويحفظ التكامل بين أنشطتها المتنوعة، خذ مثلا مصرف تجارى كبير في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية توفر له ما اسماء أحد نواب الرئيس "نمط

من الإدارة اللامركزية الغير مشاركة ، والواقع أن المصرف كان تجميع وحدات عاملة شبه مستقلة. ولم يكن هناك إلا صلة واهنة بين وظائف مثل الائتمان وإدارة المال والقروض التجارية والعمليات المصرفية. كما لم توجد أيضا علاقة عمل واضحة بين الجانبين الدولي والوطني من نشاط البنك. وعمل رؤساء الأقسام مباشرة مع أحد أعضاء الإدارة العليا متجهين إلى متابعة أهدافهم الخاصة. وكانت الأقسام المنفصلة تتنافس مرة في العام في الحصول على أكبر قدر من الميزانية العاملة والراسمالية. وبمجرد أن تقسم الموارد ينهض كل قسم بالتصرف في نصيبه منها بطريقة الخاصة.

وأصبحت هذه الأقسام تحمي مكانتها عندما يقترح تغيير يعمل على إحداث التكامل في المنظمة. واستنادا إلى نائب المدير الذي نقلنا عنه من قبل ظلت الأقسام أيضا تتبع استراتيجيات منفصلة لوقت طويل اكتسبت خلاله "ما يبدو أنه ميزة مذهشة هي أن يتركوا وشأنهم" فهم ببساطة لا يقبلون التحرك في الاتجاه الذي يرغب فيه الرئيس إلى أن طور أسلوب تحديد استراتيجية المصرف بطريقة أفضل وإلى عبارة تحديد استراتيجية لكل وحدة وقسم في نطاق الاستراتيجية الكلية.

ولا تدرك الحاجة إلى الاتساق إلا عندما تكون الأقسام مستقلة - وتتنافس بعداء في الحصول على الموارد. وتوضح أيضا عندما تخبرك الإدارة أن قسما ما أو مجموعة منتج أو وظيفة استشارية رئيسية ليست مفهومة لبقية الشركة. وكلما توسعت المنظمات فإنها تصبح في العادة أكثر تعقيدا ومهما كان نمط التوسع - تكاثر في المنتج/ السوق، تكامل أفقي أو رأسي أو الطريق المختلط فقد تصبح وحدات الأعمال مختلفة الواحدة عن الأخرى في الاتجاه الذي تنتهجه والموارد التي تحتاج إليها. وعندما لا توجد رابطة استراتيجية مشتركة تصبح هذه الفروق صعبة الفهم وغالبا صعبة التحمل. وإذا حدث هذا

فإن مناقشة الأمور الاستراتيجية على المستوى الجمعي وحتى على مستوى الأقسام تتجه للعمل في الخفاء. ويعيد نائب رئيس قسم في إحدى المنظمات حكاية المثال التالي:

في نهاية نشاطنا يكون نصيب السوق بالغ الأهمية، أنه يوفر لنا قياسا خارجيا لما يجب أن نصل إليه ونفعله للتنافس، ولكني استطيع أن أذكر متى كان الحديث عن نصيب السوق في دائرة الرئاسة الجماعية كلمة سيئة، من الخير أن يغفل، ومثل هذا بصراحة نوعا من النقص في معرفة العلاقات المترابطة بين وظائف الأعمال المتنوعة مما منعنا من مناقشة أكثر الأمور حيوية وتطلب أن يناقش في مكان آخر من المنظمة.

وقد تعارضنا مع شواهد كثيرة تدل على اقتصاد الاتساق في داخل المنظمات. ومن الأمثلة على ذلك:

في شركة كبيرة لصناعة الورق سلكت المديرون في أحد الأقسام سياسة للتوسع في أحد المصانع فكانت تتعارض مع سياسة تسويق جماعية أطول مدى.

استولى قسم لمنظمة دولية متعددة الأغراض على ثلاث شركات لأجزاء السيارات بسبب الاتساق بين منتجاتها وقدراتها. وكانت استراتيجية القسم تتطلب التكامل التام بين الشركات الثلاثة ومع ذلك استمرت عمليات هذه الشركات تجري كما لو كانت لا تزال مستقلة. والواقع أن واحدة من هذه الشركات ذهبت إلى السوق المفتوحة لشراء أجزاء فرعية من التي كان يمكن الحصول عليها داخليا.

استخدمت شركة طباعة كبرى اثنين من صناع الكتب والذين استمرا في تقديم عطاءات مع ناشر خارجي.

أملت استراتيجية إحدى شركات تصنيع الخشب عليها أن تحصل على قطاع متميز من سوق صناعة الأبواب الخشبية في غرب كندا والولايات المتحدة. ومن سوء الحظ أن القسم المناسب كانت له خطط مختلفة تسعى بدلا من ذلك إلى التنوع وبذل جهدا شاقا للدخول إلى سوق الأثاث الأنثوي.

كان لشركة كيميائية كبيرة رئيسان. إذ كانت قسما من فرع مركزه الرئيسي خارج الولايات المتحدة ومع ذلك كانت مرتبطة بمجموعة الشركات الكيميائية المنتشرة حول العالم من المنظمة الأم. وكان الفرع يدفع القسم ليكون منتجا رابحا وصانعا لمنتجات كيميائية كاملة تقدم لأسواقها الحالية. ورغبت المنظمة الأم منها أن تقدم مواد خام إلى شبكتها المنتشرة حول العالم. وبذلك أصبح القسم الكيميائي وسط استراتيجيات متنافسة.

كان لشركة مشروبات غير مسكرة متخصصة قسم لتطوير المنتجات أنفق وقتا ومالا كثيرا على تطوير منتج قاعدي غير طبيعي باستخدام مكسبات الطعم والكحول. وإذا سوق هذا المنتج فمن المنتظر أن يعرض سلامة خط الإنتاج الحالي للخطر.

والأمثلة كثيرة والفكرة واضحة فعندما لا تسير استراتيجيات وحدات التنفيذ الاستراتيجية الكلية أو عندما لا تتوافق كل منها مع الأخرى فإن قدرات المنتج والسوق والموارد يمكن أن تتعارض. كما لا يمكن أن يسترشد تخصيص الموارد مقدما باستراتيجية المنظمة. بل لابد أن يعالج بأسلوب آخر. مثال ذلك أن بعض الشركات تسير في تخصيص الموارد كما لو كانت هي حكومة الولايات المتحدة. والتخطيط الجماعة كما هو الشأن في الحكومة يجعل اتخاذ القرار من الموارد مستندا إما إلى المنفعة السريعة أو التأثير بالصوت الأعلى. والسؤال الحقيقي هو كيف تريد أن تخصص مواردك، استنادا إلى استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات وحدات الأعمال وبطريقة أخرى؟

الحاجة إلى تجاوب استراتيجي مع التغيير:

يواجه رئيس مجلس إدارة شركة بضائع استهلاكية عين حديثا مازها، أنه يصفه بهذه الطريقة:

بدأت هذه الشركة كالكثير غيرها عملا يتصف بالمغامرة ويسير بحرية، أنها أبحرت مع الريح وصادفت مطبات خطيرة في السنوات الأولى، ولكن الشركة استمرت تنمو، ولم يحظ هذا النمو من الإدارة في السنوات الأخيرة بأي نجاح جديد، وبدأت الشركة تشعر بريح المنافسة الباردة ويمناخ شديد العداء.

ولم يكن لهذه الشركة استراتيجية واضحة منصوص عليها ترسدها في اتخاذ قراراتها التنفيذية، وكانت التغييرات تجري دون وجود استراتيجية واضحة. إذ تساق الشركة يدفعه من رئيس مجلس الإدارة الذي يستلهم خبرته وخبرة جماعة من الموظفين يلتفون من حوله في اتخاذ القرارات الكبرى، ثم حدث أن قررت الشركة شراء مصنع جديد استنادا إلى اعتبار عائد الاستثمار السريع. وكان المصنع مناسباً من حيث الحجم والقرب من مصدر الخامات ومعداته ذات كفاءة وموقعه في منطقة تمتاز بإجراءات حكومية مشجعة. وسرعان ما اشترت الشركة ست مصانع إضافية في مواقع أخرى. ولم تحظ الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى إلا باهتمام ضئيل وسبقاتها نزوات ومفاجآت للحظفة. فكما أصبحت الشركة تعتمد من الناحية المالية على القروض قصيرة الأجل وعلى رضا المصارف. وحتى تدار هذه المصانع بكفاءة أخذت الشركة تستخدم خط إنتاج جديد مختلف تماماً وكان عليها أن تدخل إلى أسواق جديدة داخليا ودوليا. ومثل هذا كارثة. إذ لم تتحرك المنتجات الجديدة. والاسوأ من ذلك أنها هدمت صورة النوعية ذات الجودة لخط الإنتاج الحالي الأكثر تكلفة.

وقد أدرك رئيس مجلس الإدارة الجديد أن محاولات اصلاح مركز الشركة المتهاوى في السوق وأرباحها الهابطة لم يكن يسترشد بأحاساس اكبر بالاتجاه الاستراتيجي. إذ كانت التغيرات التي أجريت خاطئة وكثيرة التكاليف. ولما كان مستقبل الشركة مستمر في التدهور فقد تزايد احساس كبار المديرين بالاحباط والتشاؤم. وذكر المدير "أنه عندما عينت بالشركة فكان العاملون بها يظنون أن مشكلاتها غير قابلة للحل أو أنها تحتاج إلى شخص ذي موهبة عالية ومتطورة واننى هو هذا الشخص الذى يحمل العصا السحرية".

ولكن الرئيس لم يكن ساعرا فكما أن المطلوب كان أكثر من العصا السحرية. إذ كانت الشركة تحتاج إلى استراتيجية ترشد فريق الإدارة العليا أثناء اجراء التغيرات الضرورية. ولم يكن لدى هؤلاء المديرين - دون وجود استراتيجية واضحة - الا أساليب عملية يستندون إليها في أرائهم.

ويقول المثل الصينى أن كل تغيير يخلق فرصة وتهديد. وتجاوب كل المنظمات بالتغيير وقدرة المنظمة على إجادة التغلب على صعوبات التغيير مسألة هامة بالنسبة لبقائها ونجاحها. وبعض التغيير خارجى أنه يحدث خارج المنظمة - فى البيئة - ويخرج عن رقابة المنظمة المباشرة. مثال ذلك الاتجاهات والأحداث التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية السياسية والتغيرات فى أشكال المنافسة وفى المنافسين المباشرين ثم التغيرات فى أفضليات العميل أو المورد. ويمكن أن يكون لانماط هذه التغيرات - رغم أنها خارجية - أثر عميق على المنظمة.

وهناك تغير آخر داخلى مثل التغيرات فى انتشار المنتج / السوق والتنشكيل التنظيمى ومتطلبات رأس المال والأفراد وفلسفة الأعمال ونمط الإدارة. وهذه تحدث داخل المنظمة وقد خل مباشرة فى نطاق المقدرة على اتخاذ القرار.

وبالرغم من أن التباين بين التغيير الخارجى والداخلى إلا أن هناك تشابهاً واحداً هاماً، إذ يحتاج كلاهما إلى إثارة مسائل استراتيجية أولاً قبل أن يتخذ أى إجراء بشأنها. وينبغى أن تبدأ الاستجابة إلى التغيير الخارجى بإثارة الأسئلة: ما الذى تقترحه استراتيجيتنا فيما يتعلق أن يكون عليه رد فعلنا على هذا التغيير؟ هل تقترح إعادة الصياغة أو إجراء تعديل أو التوسع فى استراتيجيتنا الحالية؟ وهل تقترح أن تحتفظ بالوضع الراهن للاستراتيجية؟ وتشير الانتفاضة الخاصة بحدود العمل على الاحتكارات البترولية والضغط البيئية وتدخل الحكومة المتزايد إلى أن بعض المنظمات لم تنظر بعناية إلى الاستجابات الاستراتيجية لهذه الأنواع من التغيير وسوف تزداد أهمية مثل هذه التغيرات فى المستقبل.

وتأخذ شركة فى قطاع عمليات التصنيع والامدادات. انتاجها الاساسى هو اجهزة تثبيت مطلوبة للعملاء فى صناعات النقل والمعدات الثقيلة. والشركة تدار إدارة جيدة ولها ميزانية تحسد عليها وأسهمها متميزة فى السوق ومع ذلك فإن كبير المتفذين فيها أخذ النوم يعطير من عينيه وما يشغله ليس هو المنافسة بل عملاؤه أنفسهم. فأجهزة التثبيت التى يصنعها حيوية بالنسبة لعملائه ولا غنى عنها ولكن هذا الحلم الوردى يمكن أن يكون قصير الأجل. والعملاء يعملون على الاستغناء عن هذا المنتج وقد يصبح المنتج والمنظمة التى تصنعه بعد خمس سنوات من الآن شيئاً تقادم عليه الزمن.

"فإلى أين أنقل هذا العمل بعد مضي السنوات الخمس؟" يسأل العضو المنتدب ما الذى ينبغى أن يتوفر لنا من المنتجات والأسواق الجديدة لتأخذ منها عندما تأتى لحظة الصديق؟ وعلى أى أساس ابنى؟ والأسئلة التى تدور فى عقل العضو المنتدب هى أكثر الأسئلة الاستراتيجية الأساسية أهمية. وبعد إثارة هذه الأسئلة عاد العضو المنتدب إلى الخلف ليختبر طبيعة واتجاه أعماله فى ضوء

البيئة المتغيرة، وبمجرد أن قررر ما الذي ينبغي أن تكون عليه الاستراتيجية الجديدة طويلة المدى استطاع أن يتخذ قرارات تنفيذية على أساسها.

وينبغي أن تبدأ الاستجابة إلى التغيير الداخلي المقترح بالأسئلة: هل هذا التغيير من شأنه أن يدعم استراتيجيتنا؟ وهل يقترح إعادة صياغة أو تعديل أو التوسع في استراتيجيتنا الحالية؟ وهل التغيير المقترح يستحق الأخذ به؟ وبمجرد أن يستطيع التغيير المقترح الإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن تنتقل المناقشة إلى الأمور التنفيذية.

كان مؤسس منظمة إدارة أموال ناجحة جدا أحد المحللين الماليين المهرة ومن محبذى الإدارة الفردية. وكانت استراتيجية المنظمة المتاحة في ذلك الوقت تتركز في رأس المؤسس، والسؤال الاستراتيجي الوحيد الذي قد يثيره كبار المديرين الذين يعملون معه هو "ما الذي يراه الرئيس؟"

ومن سوء الحظ أن مؤسس الشركة عاجلته المثية تاركها مجموعة من الرؤساء الموهوبين غير موجهين لإدارة الأعمال، وكان هناك شئ واضح بالنسبة لهؤلاء المديرين. لقد توفر لهم الآن الاستقلال لاتخاذ قرارات تنفيذية. ومع ذلك كما يذكر واحد من رؤساء الشركة. "كان هناك أيضا الاحساس الدافع بأننا نحتاج إلى اساليب توضيح لماذا مثلا كانت فكرة جديدة عن منتج ما جيدة أو سيئة. وبينما نحتاج إلى مزيد من الاستقلال في مجالات كل منا فإننا نحتاج أيضا إلى إطار جماعي للقرارات الفردية التي ينتظر أن نتخذها حاليا. اننا نحتاج إلى الكثير من الأسئلة الأكثر عمقا وموضوعية عن الاتجاه الذي كنا نقصده".

والتغيير الهام حقيقة كان هو تغيير في نمط الإدارة. إذ ينتظر أن يتقاسم مسئولية اتخاذ القرارات الرئيسية الآن كبار المديرين في المنظمة. وكان هؤلاء شغوفين بالسير في عملية اتخاذ القرارات التنفيذية ولكنهم كانوا على

درجة من الحنكة ليدركوا أن مثل هذه القرارات يجب أن تسترشد بإطار استراتيجي.

وقد رأى المنفذون بوضوح في كل من الأمثلة السابقة الأبعاد الاستراتيجية للعمل المكلفين به فعرّفوا أن الاستراتيجية لا تقتصر على قيادة التغيير ولكنها لكسب التغيير تحديداً. وقد ذكر المدير التنفيذي للشركة أنه مع وجود استراتيجية اتضح نقطة البداية لدينا، ومتى يجب إحداث التغيير ومن أين تبدأ وهذا باختصار ووضوح هو معنى الاستجابة الاستراتيجية للتغيير. أنه استخدام استراتيجيتك "كنقطة بداية" عندما نقدر أثر تغيير خارجي أو عندما نفكر في إحداث تغيير داخلي. فالاستجابة الاستراتيجية تتطلب استراتيجية.

ما هو حاصل الذكاء الاستراتيجي؟

إذا كنت مهتماً باحتمال حدوث اختلال بين الاستراتيجية والتخطيط في منظمتك أو اقتصاد التركيز على الاستراتيجية أو الانساق أو الاستجابة للتغيير فقد تكون في مشكلة استراتيجية، والاختبار "معامل ذكاء منظمتك الاستراتيجية" أسأل نفسك:

- هل حددت الإدارة العليا في منظمتك بوعي وإدراك ماذا تريد أن تصبح إلى المنظمة - بالنسبة لطبيعة واتجاه نشاط الأعمال - على امتداد السنوات القليلة القادمة؟
- هل تعرف خصائص استراتيجية منظمتك؟
- هل استراتيجية منظمتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والمديرون من حولك الموافقة على الفور على أي من المنتجات والأسواق الجديدة ترى استراتيجية منظمتك الحالية أن تشملها أو تستبعد؟

- هل تستخدم نص الاستراتيجية في اجراء الاختيارات المستقبلية للمنتج والسوق؟ (على خلاف اجراء مثل هذه الاختيارات على أساس تحليل التكلفة / العائد، وتوفر القوى العاملة والمهارات المطلوبة وغير ذلك).
- وهل تجرى مداولات الاستراتيجية منفصلة من مجهوداتك في التخطيط طويل المدى؟
- هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح ما هي خطتك ومشروعك وميزانيتك (بالمقابلة مع أن تحدد خططك وتوقعاتك وميزانيتك استراتيجية).
هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية؟ (بالمقابلة مع أنها تستخدم أساسا كقاعدة للتنبؤات بالتخطيط طويل المدى).
- هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح قراراتك المتصلة بالثوريات وتخصيص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟ (بالمقابلة مع أن تحدد مثل هذه القرارات في الحقيقة استراتيجية).
هل يتوفر لأقسامك التنفيذية أو وحدات الأعمال استراتيجيات واضحة النص؟
- هل تدعم استراتيجيات هذه الأقسام التنفيذية أو وحدات الأعمال الاستراتيجية الجماعية تدعيما كاملا؟
- هل يتوفر لأقسامك الاستشارية الرئيسية استراتيجيات واضحة منصوص عليها؟

• هل تدعم استراتيجيات وحدات المنشورة هذه استراتيجيات اجتماعت إدارتها العليا وحددت قوتها الدافعة بأنها التكنولوجية وينبغي أن تظل هي التكنولوجية. وأدى وصف هذه القوة الدافعة إلى مجموعة محكمة من السمات عن المنتج والسوق اتاحت إرشاد أفضل كثيرا وتحكم في اختيارات منتج وسوق المستقبل. وشملت سمات المنتج ما يلي:

- يجب أن تقابل المنتجات حاجة تعليمية و/ أو فنية تدخل تحسينات على الوضع الحالي للتعليم الطبي. ويعنى هذا بطريقة غير مباشرة عدم استخدام الموارد في تطوير منتجات تخدم أغراضا شخصية.
- يجب أن تشكل المنتجات وحدات متكاملة متكاملة واضحة بذاتها.
- يجب أن تستبعد المنتجات من مواد بيولوجية أو كائنات دقيقة تستخدم في التشخيص أو الملاحظة في مجال الرعاية الصحية.
- سوف تقلل المنتجات داخل مجال كيمياء البوليمر.

وإذا اتخذنا التكنولوجية كقوة دافعة نطلب ذلك إعادة تعريف العديد من السمات الرئيسية للأسواق. فالأسواق الجغرافية تتجه لأن تتركز الآن في أرجاء العالم التي يتاح فيها تأمين متميز في مجال الخدمات الصحية. واتسعت سمات مجموعة العملاء الرئيسيين وانتقلت من التركيز على الخدمات العملية فشملت الأطباء والعيادات الطبية.

ومثال آخر عن أثر القوة الدافعة على مجال المنتج وسوق المستقبل يتضمن شركة قدمت منتجات متعددة في مجال الطاقة الكهربائية. وطورت القدرة الانتاجية كقوة دافعة واعادت تعريف سمات منتجاتها وتوسعت فيها بحيث تعكس هذه القوة الدافعة. وشملت سمات المنتج هذه ما يلي:

- منتجات صناعية.
- خصائص كهربية وميكانيكية وتعدنية.
- متطلبات النوعية / والثقة المالية.
- متطلبات الخدمة بعد البيع.
- التناسق مع مدخلات التكنولوجيا المتقدمة.
- محتوى قليل من المعادن الحديدية.

بالإضافة إلى ذلك تغير العديد من سمات سوق الشركة تغييرا محسوسا، إذ أنها تحولت تركيزها إلى صناعات يحتاجها عدد قليل من مجموعات العملاء كبيرة العدد. فكما أنها بحثت عن أنواع معينة من العملاء الغير قادرين على القيام بالخدمة بعد الشراء والذين يفضلون نطاقا للتشغيل ولا يكتفون بمنتج فرد. ومن الناحية الجغرافية لا ترى الشركة بعد الآن أن تشمل البلاد جميعها بل تفضل التركيز على مناطق صناعية كبرى.

الفصل السادس

ماهية الكفاءة الانتاجية وأساليب قياسها

مقدمة:

مفهوم الكفاءة الانتاجية:

لقد كثر الحديث في هذه الأيام عن الكفاءة الانتاجية وتحسينها، وعن تجنب الضياع في الجهد والمال والانتاج وقتما تجد فيما يكتب ويقال عن الكفاءة الانتاجية أية إشارة إلى تعريفها. وإن وجدنا هذا التعريف فلن نجد تبريرا لاختيار مقياس معين دون غيره، وسنورد فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالكفاءة الانتاجية.

التعريف الأول:

تعرف الكفاءة الانتاجية في أي نشاط انتاجي سواء كان في الصناعة أو الزراعة أو في الخدمات بأنها النسبة الحسابية بين كمية الانتاج وبين كمية ما استخدم فيه من عناصر.

التعريف الثاني:

الكفاءة الانتاجية هي الاستغلال الأمثل لعناصر الانتاج المتاحة وتساعوي النسبة بين المخرجات والمدخلات. والمخرجات تتلخص في ككل ما تقدمه الوحدة الانتاجية من سلع أو خدمات أما المدخلات فهي ككل ما يدخل الوحدة الانتاجية من عناصر سواء مواد أو ماكينات أو عمالة أو رأس المال.

والكفاءة الانتاجية هي تحرير لكلمة الكفاءة الانتاجية وتعني الفاعلية في العمل وهي مقياس المدى التشغيلي للاقتصادى للأعمال ومؤشر لمدى

الاستفادة من عناصر الإنتاج ومعياري لمقدار النتائج من استخدام الجهد والوقت والمال.

التعريف الثالث:

الكفاية الانتاجية تعنى ببساطة توفير الوقت والجهد والمال في أي صورة من صور الإنتاج.

التعريف الرابع:

الكفاية الانتاجية على المستوى القومي هي درجة مساهمة كل نشاط في تحقيق أو إنتاج دخل يعتبر جزء من الدخل القومي وهذا الدخل القومي في مجموعه يمثل مجموع القيم المضافة الصافية في جميع القطاعات وفي رأينا الخاص يلاحظ أن التعريف الثاني يعتبر اشمل تعريف لمفهوم الكفاية الانتاجية.

ورقم الكفاية الذي يأخذ جميع المخرجات والمدخلات في الاعتبار هو الكفاية الانتاجية الاجمالية وهي تساوي مجموع المخرجات أي الإنتاج مقسوما عن مجموع المدخلات "أي عوامل الإنتاج" ويمكن أيضا - بالنسبة لعنصر واحد من عناصر الإنتاج - إيجاد كفايته الانتاجية ويكون مقياس الكفاية الانتاجية في هذه الحالة هو كمية الإنتاج بالنسبة لساعات العمل البشري مثلا أو كمية الإنتاج بالنسبة لساعات العمل الآلي وتسمى الكفاية الانتاجية لعامل واحد من عوامل الإنتاج بالكفاية الانتاجية النوعية.

أهمية قياس الكفاية الانتاجية:

لعل من أهم الواجبات في المجتمع الذي يتميز بالاقتصاد المخطط هي متابعة أداء الأعمال فيه ومعرفة اتجاهات الكفاءة في تنفيذ الخطط الاقتصادية، وقياس الكفاية الانتاجية في مجتمعنا المالي الذي يتجه إلى إنشاء مصانع عديدة

من الموضوعات الهامة التي تعطي الصورة الواضحة عن اقتصاديات التشغيل. حكما أن مقارنة مقاييس الكفاية الانتاجية على فترات دورية تؤدي إلى حصولنا على اتجاهات التقدم أو القصور في خطة التنمية مما يؤدي إلى سرعة العمل لتلافي أي أخطاء أو انحرافات في التنفيذ.

ولا شك أن من علامات التحول الاشتراكي أن أصبح موضوع الانتاجية أهمية خاصة ليس على مستوى الوحدات التي يتكون منها قطاع الانتاج فقط سواء اتخذت شكل شركات أو جمعيات أو هيئات أو مؤسسات. ولكن على المستوى القومي حيث أصبحت الأهداف لا ترتبط بالمصالح الخاصة بالطبقة المالكة لهذه الوحدات عندما كانت تتبع القطاع الخاص. ولكن أصبح العائد مرتبطا بمجموع الشعب الذين تتأكد أدميتهم على أساس أن الحرية الاجتماعية طريقها الاشتراكية. وأن هذه الحرية الاجتماعية لا يمكن أن تتحقق إلا بفرص متكافئة أمام كل مواطن في نصيب عادل من الثروة الوطنية.

ولا شك أننا قد أصبحنا في مجتمع للانتاج تقوم دعامته على الأسس

الآتية:

1. أن الانتاج هو المقياس الحقيقي للقوة الذاتية العربية.
2. أن زيادة الانتاج ضرورية لمواجهة مطالب الاستهلاك وزيادة فرص العمل وجلب النقد الأجنبي.
3. أن غاية الانتاج الحقيقية هو توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات لتحقيق الرفاهية لجموع الشعب.

قياس الكفاية الانتاجية:

لما كان الانتاج هدفا أساسيا للوحدات التي يتكون منها قطاع الانتاج لذلك كان قياس الكفاية الانتاجية يعنى بالضرورة مدى تحقيق الأهداف على

مستوى المشروع ثم مستوى القطاع وأخيراً على مستوى الدولة. ويعتبر قياس الانتاجية ضمن عناصر أخرى أداة إيجابية تساعد ككل المهتمين بزيادة الكفاءة الانتاجية في كفاءة الوحدات والمستويات فهي تعرض:

1. مواضع الكفاءة والاسراف مع بيان مجالات الاصلاح المختلفة.
 2. تعرض الآثار المترتبة على قرارات التعديل الخاصة باستعمال عوامل الانتاج أو عناصر الاستثمار سواء كان ذلك في شكل التنظيم أو استخدامات رأس المال (الآلات والمعدات والمباني... الخ) أو التشغيل.
 3. تساعد على الترشيد عند وضع السياسات واتخاذ القرارات.
 4. تحفز القائمين على مسائل الانتاجية والكفاءة نحو الاهتمام برفع الكفاءة الانتاجية بصفة مستمرة.
- ولا شك أن للكفاءة الانتاجية جانبان أحدهما تنظيمي وهو حساب التكلفة والآخر إيجابي:

يتعلق باستخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط والمتابعة والتقويم وقد أثبتت التجارب العملية في أن مجرد تفكير الإدارة في استخدام مقاييس للكفاءة الانتاجية إنما يعتبر تأكيداً لرغبتها واستعدادها في الحصول على نتائج إيجابية ومن الأهمية بمكان الوقوف على الموضوعات التالية:

أولاً: تحديد المقومات لقياس الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: أدوات القياس.

ثالثاً: صعوبات القياس.

رابعاً: عناصر القياس ومعدلاته.

أولاً، تحديد المقومات لقياس الكفاية الانتاجية:

إذا كان الإنتاج في المعنى العام يتضمن ناتج النشاط سواء كان سلعا أو خدمات فالحاجة إلى أن تحدد مقومات طرق الإنتاج ومستلزماتها تعتبر أولى الخطوات. إذ لا شك أنها تتضمن مجموعة من العمليات أو المراحل الصناعية تمثل نشاطا متخصصا بحيث إذا انتقلنا في المقارنة من وحدات الإنتاج إلى النشاط في حد ذاته فإنما تتسع دائرة الفارق في محاربة الإسراف والضياع. وتستفيد الإدارة نتيجة لما يجري من مقارنات الكفاية الانتاجية فنحن نعلم أن الكثير من المراحل أو العمليات الصناعية متماثلة في مجموعة من الصناعات رغم اختلاف منتجات هذه الصناعات.

ولا شك أن هذا التشابه في المراحل أو العمليات الصناعية إنما يدفعنا إلى توسيع القاعدة التي يعتمد عليها عند قياس الكفاية الانتاجية.. ويعنى ذلك ضرورة الاعتماد على وحدات القياس التالية:

1. وحدات المنتجات النهائية.
2. وحدات الإنتاج لمراحل النشاط.
3. الوحدات المتعلقة بمستلزمات الإنتاج.

ويستلزم ذلك بالضرورة تحديد مراكز المسؤولية التي تعبر عن مراكز النشاط الصناعي سواء اتخذت شكل عمليات أو مراحل متكاملة وبحيث تتحدد المسؤوليات عن كل من هذه المراكز.

ولا يمكن أن يتم قياس الكفاية الانتاجية إلا إذا انتقلنا من مرحلة القياس الإجمالي لوحدات المنتجات النهائية إلى مراحل القياس التفصيلي لمراحل النشاط وعناصره والتي عليها في النهاية الحصول على المنتجات النهائية. وعن

طريق هذا التوسع في القياس يمكن إجراء المقارنات على مستوى المشروع ثم على مستوى المشروعات التي تتماثل فيما بينها العمليات، وأخيرا على المستوى القومية بحيث ترتفع بمستوى الكفاية وتستفيد من الخبرات المكتسبة في المجالات المختلفة.

ثانياً، أدوات القياس:

مهما اختلفت أهداف الكفاية الانتاجية وتعددت فإنها يعتمد القياس على الآتي:

1. تحديد المعدلات النمطية التي تعبر عن مستويات الكفاية تحديدا مقدما على أسس علمية وعملية وبحيث تمثل أهداف يجب العمل على تحقيقها وهي تتخذ أساسا للقياس.

2. تحديد المعدلات التقديرية التي تعبر عن مستويات التطبيق العملي معتمدين في ذلك على الظروف القائمة في المشروع ومعدلات الكفاية العادية المستخرجة من نتائج التنفيذ الفعلي وبالأوضاع القائمة وتستخدم هذه التقديرات عند إجراء الدراسات الاقتصادية للتنفيذ.

3. قياس النتائج الفعلية.

4. إجراء المقارنات بقصد تحديد الانحرافات بين:

أ - القياس النمطي والفعلي "فروق عن معدلات الكفاية".

ب - بين القياس التقديرى والفعلي "فروق عن المعدلات الاقتصادية".

وتتم المقارنات على الأسس التالية:

على مستوى المشروع:

إجراء مقارنات بين وحدات القياس المحددة مقدما والفعلية الفعلية أو المالية لكل عنصر أو مجموعة العناصر.

استخراج معدلات بين وحدات القياس المحددة مقدما والنتائج الفعلية ودراسة الاتجاهات بين الفترات.

على مستوى القطاع:

إجراء مقارنات بين نتائج العمل في المشروعات المتماثلة بالنسبة لكل عنصر ومجموع العناصر. أما على أساس مقارنة رقمية لوحدات القياس. أو استخراج المعدلات ثم تتم المقارنات على مستوى الدولة بحيث تكون الدراسة هادفة إلى تحقيق مستويات الكفاية في كل القطاعات وبالنسبة لكل العناصر.

ولا شك أن مثل هذه الدراسات أن تمت في توقيت مناسب وينظم علمي تكون هي نفسها حافزا قويا على خلق روح المنافسة بين المسؤولين عن إدارة الوحدات العاملة وتكون هي نفس الوقت أساسا علميا سليما لتقييم نتائج الأعمال بالنسبة للقائمين على إدارة هذه الوحدات.

5- اتخاذ الإجراءات الفورية للدراسة وإصدار القرارات لمعالجة وتخفيف حدة الضياع أو القضاء عليه بحيث يكون الهدف هو الارتضاع بمستوى التنفيذ إلى المستويات النمطية بالنسبة للمشروع وحده ولكن بالنسبة للمستويات القومية أو حتى العالمية وحتى تكون المقاييس ذات فائدة علمية ومباشرة يحسن أن تتميز بالآتي:

(1) أن تكون أدوات القياس أساسا عادلا للمقارنة فيما يتعلق بكفاية وحدات الطاقة الانتاجية من وقت لآخر ولكن لوحدات متعددة.

(2) يمكن استخدامها في وحدات المشروع كلها بقدر الإمكان وكلما أمكن يستحسن تعميم وحدة القياس.

(3) يجب أن يكون لوحدات القياس معا في عملية سهلة الفهم.

(4) يجب أن ترتبط أدوات القياس بالإجراءات العادية والسجلات أو المستندات التي يتم بموجبها جمع البيانات حتى لا تلقى عبئا إضافيا على الإدارة.

(5) اختيار وحدات زمنية للقياس بعد الانتظام في الانتفاع بها حتى يكون لها معاني عند إجراء المقارنات وكلما قل الفاصل الزمني وقصرت مدة العرض كلما كان ذلك أجدى.

ثالثاً: صعوبات القياس والمقارنة:

لا شك أن عملية قياس الكفاية الانتاجية تتعرض لكثير من الصعوبات العملية التي تتعلق بعضها بالمشروع والبعض الآخر بمجموع المشروعات، وحتى يمكن الاستفادة من أرقام الكفاية الانتاجية المسحوبة على أساس المقارنات التاريخية أو مقارنات علمية يجب النظر عند قياس الكفاية الانتاجية بالذات إلى ثلاث أنواع من التغيرات يجب التغلب عليها ...

(1) تغيرات في التشكيل السلعي نوعا وكما.

(2) تغيرات في مواصفات السلع.

(3) تغيرات في حجم المواد تحت التشغيل.

فكلما يعلم بأن المشروع الواحد ينتج عددا من السلع تختلف مقوماتها خصوصا في الفترات الطويلة ويحدث هذا التغير في شكلها أو مواصفاتها أو تجهيزاتها أو طرق صناعتها بحيث يؤثر ذلك في مستلزمات الانتاج، وهكذا تتغير نتائج القياس وتضعب المقارنة، ولا يعتبر ذلك وحده عاملا وحيدا يؤثر على

قياس الكفاية الانتاجية لأن هناك من العوامل الاخرى ما يكون مرجعه أحد عاملين:

1. اختلاف المقومات الفنية والإدارة للمشروعات.

2. اختلاف طرق القياس المتبعة في الوحدات.

ولا شك أن التغير الذي يحدث في رجال الإدارة والسياسات التي يتبعها هؤلاء يكون له تأثير مباشر على معدلات الكفاية. إذ لا شك أن الإدارة العلمية الواعية يكون لها فاعليتها على نتائج النشاط فبينما الإدارة التقليدية خاصة إذا كانت تدير مشروعات من الحجم الكبير إنما تعتمد على الخبرة والممارسة العملية وحدها دون أن تستخدم الأدوات العلمية ومن هنا يصعب متابعة الكفاية على أساس الناكرة أو بمجرد الإشراف. إن الحاجة ماسة على الدوام إلى الكلمة المكتوبة والمقاييس العلمية المبسطة والمعبرة.

رابعاً: عناصر القياس ومعدلاته:

أولاً: قياس مدى استغلال الطاقات الانتاجية:

لا شك أن من أهم العناصر الواضحة في قياس الانتاجية هو تحديد مدى استخدام التجهيزات الرأسمالية. ويتضمن ذلك ضرورة تحديد الآتي:

1. بيان واضح للمنتجات النهائية ويستلزم الأمر هنا اتخاذ مجموعة من الإجراءات نحو التغطية والتبسيط للعمليات الصناعية.

2. تحديد المراحل أو العمليات الصناعية سواء كانت آلية أو يدوية بحيث تستخدم طرق الانتاج ذات الكفاءة العالية وذلك بدراسة التقييم الفني للعمليات أو طرق استخدام المعدات... الخ.

3. تحديد واضح لوحدات القياس التي تعبر عن المنافع الاقتصادية لكل وحدة من التجهيزات الرأسمالية.

4. تحديد واضح لمستويات الطاقة المختلفة:

أ - الطاقة النظرية القصوى.

ب - الطاقة المتاحة.

ج - الطاقة الفعلية.

د - الطاقة المترفعة.

5 - تحديد واضح للانحرافات في الطاقة عن طريق إجراء المقارنات بين وحدات الطاقة للمستويات المختلفة مع بيان أسباب الانحراف مع تحديد المسؤوليات وتوضيح القرارات التي تتخذ للإصلاح.

ثانياً، قياس مدى الكفاية في استخدام عناصر التكاليف:

إذا كان المنتج النهائي هدفاً في حد ذاته فلا شك أن العناصر المشتركة في تحقيق هذا الإنتاج لها أهميتها وهكذا تنشأ علاقة بين المصدر "وحدات المنفعة الممثلة في عوامل الإنتاج واستغلال هذه العناصر في الحصول على وحدات المنتج النهائي (سلع أو خدمات اقتصادية) ولا شك أن مقومات عملية الإنتاج في حد ذاتها تتضمن الآتي:

1 - استخدام مواد أولية في أي صورة (خام أو مصنعة).

2 - تضاهير مجموعة من عناصر معينة تختلف حسب ما إذا كانت عملية صناعية يدوية أو آلية ويشارك في الحالتين:

أ - عمالة.

ب- مواد غير مباشرة.

ج- مجموعة خدمات.

د- تجهيزات رأسمالية.

ويهمنا في هذا المجال أن نقسم المقاييس المستخدمة للكفاية الانتاجية إلى مجموعتين تتأثر بمقومات عناصر التكاليف:

مقاييس الكفاية الانتاجية على أساس أن عناصر التكاليف تمثل وحدات منافع وخدمات:

لا شك أن يستخدم المال للتعبير عن الخدمات والمنافع في لغة اقتصادية، فكل مبلغ يدفع يتضمن في المعنى الاقتصادي خدمة أو منفعة يستفاد منها مباشرة بمجرد الاستهلاك أو ينتظر الاستفادة منها في فترة مقبلة سواء تم الحصول عليها في شكلها وبوحداتها أو في صورة أخرى وبوحدات أخرى وهذا يبين أمرين هامين:

أ - ارتباط المال بوحدات خدمات ومنافع مالية أو مستقبلية.

ب - ارتباط الاستفادة بفترة زمنية مباشرة أو خلال فترة مستقبلية قصيرة الأجل (سنة مالية) أو خلال فترة مستقبلية طويلة الأجل (أكثر من سنة مالية).

وهكذا يستلزم الأمر من القائمين على وحدات الانتاج ضرورة التساؤل من وحدات القياس التي تعبر عن الخدمات والمنافع لكل من العناصر المستخدمة في عملية الانتاج وإن كان بعضها يسهل قياسه وتحديدده والبعض الآخر قد يصعب الوصول فيه إلى مقاييس محددة واضحة، بل قد يصعب أحيانا إخضاع العنصر إلى القياس من ناحية وحدات الخدمة والمنفعة.. ولهذا كله قد يستخدم مقياس واحد للتعبير عن وحدات الخدمة والمنفعة أو مجموعة من المقاييس للتعبير عن

وحدات الخدمة والمنفعة.. وهكذا يتم تحديد كل عنصر ووحدات القياس الخاصة به.. وعلى ضوء هذا تجرى المقارنات وتستخرج المعدلات للكفاية في الأداء والانتاجية ومثال مقاييس الوحدات الفنية:

المواد:

وحدات كمية وزن أو عدد أو كيل.. الخ.

العمالة:

وحدات زمن أو انتاج.

النقل:

السير بالكيلو متر أو الطن كيلو متر أو الراكب كيلو متر.

القوى الكهربائية:

كيلوات ساعة.

المياه:

المتر المكعب.

التليفون:

المكالمة.

إيجار الإسكان للأماكن:

المساحة.

وهكذا....

ويلزم لقياس الكفاية الانتاجية في هذا المجال إجراء الآتي:

أولاً: تحديد واضح لمقومات القياس الفني (وحدات القياس الفني) لكل عنصر ومميزاتها من حيث ارتباطها بحجوم النشاط (الطاقة المتاحة، النمطية أو التقديرية والمستغلة والفعلية).

ثانياً: تحديد واضح لطرق القياس الفنية مع توحيد هذه الطرق على مستوى المشروع ثم المشروعات وعلى الأقل بالنسبة للحالات المتماثلة.

ثالثاً: تحديد واضح لمستويات القياس الفني:

1. النظرى.

2. السماحات التي يمكن التحكم فيها داخل الوحدة الانتاجية.

3. السماحات التي يمكن تجنبها.

رابعاً: تحديد واضح للانحرافات عن وحدات القياس النمطية (أنواع) وأسبابها والمسئوليات عنها وتتمثل هذه الانحرافات في صورة انحراف في وحدات القياس الفني - الزمنى - الكمية - العدد .. الخ .. ويمكن في هذا المجال استخراج معدلات الكفاية لكل عنصر أو لمجموعة العناصر حسب طبيعتها.

خامساً: تحديد واضح لمتابعة النتائج من ناحية القرارات التي تتخذ لتصحيح الأوضاع بتخفيض الانحرافات والقضاء عليها.

مقاييس الكفاية الانتاجية على أساس أن عناصر التكاليف تمثل وحدات قياس مالية "اقتصادية".

أن مكان تحديد وحدات القياس الفني للعناصر المشتركة في الانتاج من مسئولية الفنيين، فلا شك أن ترجمة الوحدات الفنية الممثلة للخدمات والمافع لكل عنصر ومجموعة العناصر في صورة تعبيرات مالية (مبالغ) تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين.

ناحية اقتصادية تتعلق بأهداف المشروع:

- 1 - تحديد تكاليف الإنتاج التي بدورها تعتبر جانباً أساسياً في معادلة التوازن الاقتصادي (التكلفة والأسعار).
- 2 - ناحية تمويلية: تحديد الاحتياجات من الموارد النقدية المطلوبة (المحلية والخارجية) اللازمة لتمويل عمليات الإنتاج ويهدف من وراء ذلك إلى قياس الكفاية في استخدام الأموال المتاحة بحيث تحصل على أكبر منافع اقتصادية.

وتتمثل أهمية الجانب المالي في معرشة الإنتاج في أن وحدات القياس المالي هي التي تربط العناصر بعضها ببعض. فكما تربط جانب الانفاق بجانب الإيراد "الأسعار" وبالتالي تمكن من الحكم على اقتصاديات استخدام كل عنصر من ناحية واقتصاديات استخدام العناصر المعبرة عن نشاط المشروع ككل.. وهنا يحسن أن نعرض المميزات الأساسية لهذه العناصر إذ لا بد أن نبحث الدوافع لتحمل هذه الأعباء الممثلة في عناصر التكلفة.

أولاً: الأعباء المترتبة على الطاقة المتاحة:

التكاليف الثابتة المرتبطة بالسياسة لا شك أنه بمجرد قيام المشروع وتحديد أبعاده يتبلور إطار معين يتمثل في الآتي:

- 1 - إمكانيات رأسمالية (مباني وآلات وأجهزة ومرافق ووسائل نقل.. وغيرها) مما يطلق عليه أصول ثابتة. يترتب عليها مجموعة من الأعباء الثابتة التي ترتبط بهذه الطاقة المتاحة تتمثل في الاستهلاكات والتأمينات والصيانة الدورية وغيرها من الالتزامات التي ترتبط بقيام الإمكانيات دون تشغيل هذه الإمكانيات المتاحة والتي يتحملها المشروع سواء تم استخدام الطاقات المتاحة (الإمكانيات الرأسمالية) كلياً أو جزئياً وخاصة في الأجل القصير.

ب- إمكانات إدارية تتمثل في مجموعة من الوحدات التنظيمية التي يستدعيها حسن سير الأعمال لتحقيق الأهداف من قيام المشروع.. وهذه تتمثل في مجموعة من الوظائف التي تخدم أغراض المشروع العامة سواء كانت هذه تتمثل في مجالس الإدارة أو الإدارات العامة الخاصة بالتخطيط والمتابعة أو الإدارات التنظيمية التي تقوم على أعمال الخدمات المساعدة سواء كانت مالية أو إدارية أو فنية (حسابات - احصاء - أفراد - علاقات عامة... الخ).

ج- مجموعة من الالتزامات المالية يرتبط بها المشروع نتيجة مجموعة من الخدمات الضرورية التي قد تفرضها قوانين أو قرارات ويلتزم بها المشروع بغض النظر عن طاقات الإنتاج المستغلة فعلا.. ومثال ذلك الاشتراكات في هيئات أو مجالات أو اتحادات المستشارين والخبراء.. الخ).

ثالثاً: الاعباء المترتبة على تشغيل الطاقة المتاحة:

"التكاليف المتغيرة" المرتبطة بالانتاج الفعلي. لكل مشروع برنامج وخطة انتاج يصير تنفيذها بناء على أوامر انتاج أو تشغيل تصدر من مسئولين في المشروع يترتب عليها تحريك عناصر معينة من مواد وعمالة وخدمات تزيد وتقلص نسبياً في الأجل القصير مع التغييرات في تشغيل الإمكانيات المتاحة والتي يترتب عليها حجم انتاج فعلي.

ولتتميز تكاليف هذه العناصر بأنها من ناحية:

- أ - ترتبط بحجم النشاط.
- ب - تغييرها يحدث بنسب متفاوتة بالنسبة لكل عنصر "نسبياً".
- ج - يترتب على عدم استغلال الطاقة الاستغناء عنها وفي حالة عدم إمكان توفيرها تعتبر عبئاً إضافية على الانتاج لأنها تمثل "تكاليف طاقة عاطلة".

الباب الثالث

الفصل السابع

مشكلة تقييم الأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية

يتكون المشروع أو الشركة بصفة عامة ليس من مجموعة من الأشخاص هم ملاك المشروع أو مجموعة من الأموال تحت سيطرة الإدارة - ولكنها مجموعة من النشاط الاقتصادي الجماعي. ويقصد بكلمة نشاط هنا أى عمل مادي أو فكري أو اجتماعي لازم لتحقيق الغرض من المشروع.. فهناك أنواع مختلفة من النشاط لازمة لقيام واستمرار وتعمو المشروع، كالأموال التي يقدمها المستثمرون سواء كانوا مساهمين أو مقرضين، ومجهود العمال، والدور الذي يساهم به الموردون للمستلزمات السلعية والخدمية - كذلك المستهلكون للسلعة أو الخدمة التي ينتجها أو يؤديها المشروع - وما تقدمه الحكومة من حماية ودفاع - كذلك ما تقوم به إدارة المشروع من تنسيق لأوجه أنواع النشاط المختلفة بشكل يمكن معه إنتاج أو أداء الخدمة بأقصى كفاية ممكنة - وأخيرا وليس آخرا المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه المشروع.

ومن الطبيعي أن المساهمين بأوجه النشاط المختلفة في المشروع يتوقعون عائدا مناسباً على ما يساهمون به يعادل ما يمكن أن يحصلوا عليه في الغرض البديلة....

ونتيجة لما سبق أصبح هناك واجب على المشروع في أن يكيف نشاطه بما يتمشى مع احتياجات المجتمع من ناحية أولى بجانب أن هناك واجب على المجتمع في أن يكيف مواقفه وسياساته بحيث يساعد المشروع على تحقيق أهدافه، فقد يتطلب التغير في المناخ والأسلوب تغيرا مماثلا في أهداف المشروع، كذلك في القيادات الإدارية القائمة على تحقيق تلك الأهداف..

وفي ضوء التعريف السابق نجد أن هدف المشروع أصبح له بعدين أساسيين أحدهما بعد اقتصادي، والآخر بعد اجتماعي وسياسي، وقد كانت المحاسبة بمفهومها التقليدي البحث تركز على المضمون الاقتصادي السهل القياس وتبتعد عن المضمون الاجتماعي لصعوبة قياس آثاره. ومن هنا كثر التركيز على الأهداف الاقتصادية للمشروعات، وتم إهمال الأهداف الاجتماعية. لقد أهمل المحاسبون الأداء الاجتماعي نتيجة لتعدد وجهات النظر فيما يختص بتحديد الأهداف الاجتماعية وكيفية قياسها حتى يمكن متابعتها في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها. وعليه انصرف تقييم الأداء إلى المفهوم الاقتصادي البحث الذي يتطلب ضرورة إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الاقتصادية بغرض التعرف على سائر عملياتها الانتاجية، والوقوف على مدى العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الانتاج والتوصل إلى خصائص النشاط الانتاجي الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية وأثر ذلك على إدارتها - وداسة اقتصاديات برامج التشغيل وأثرها على كفاءة الانتفاع بعوامل الانتاج في مستويات التشغيل المختلفة توصلًا لمحاسبة المسؤولين عن الوحدة الاقتصادية تمهيدًا للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لمعالجة القصور في الأداء، والعمل على استمرار نجاح الوحدة الاقتصادية في المستقبل.

فالأداء بمفهومه الاقتصادي البحث أصبح الآن لا يحظى بالأولوية المطلقة - فالتقدم الاقتصادي - لحد ذاته - أصبح غير مرغوب فيه، لأنه يمثل ظاهرة من ظواهر الركود. فما يزال يوجد الكثير من الآثار غير المرغوب فيها المصاحبة للتقدم الاقتصادي والتي تتمثل في الآثار البيئية مثل فساد الجو، وتلوث البحيرات والانهار وإهمال الحقوق ومطالب الأقليات.. الخ من الأمراض الاجتماعية. ونتيجة لما تعكسه الأمراض الاجتماعية السابقة من آثار - لاح في الأفق مفهوم للأداء الاقتصادي يشتمل في طياته ليس على حسن الأداء الأمثل

والصحيح لعوامل الانتاج الملموسة بما يساعد على تحسين درجة التقدم الاقتصادي بل ضرورة حسن الوفاء بالمسئولية والاجتماعية للمشروع بما يساعد على منع أو محو المشاكل الاجتماعية السابقة.

لقد اتسع مفهوم المحاسبة ليعطى الآثار الاجتماعية للمشروع - فقد استبدلت المسئلة المحاسبية للمستويات الإدارية بمعرفة ملاك المشروع، بالمساءلة الاجتماعية بمعرفة الدولة. فالمشروع أصبح من العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع مستوى المعيشة للمواطنين من ناحية أولى - وهو من ناحية ثانية يعد أداة من أدوات استخدام موارد المجتمع لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية التي يعكسها مستوى المعيشة وبعض تلك الموارد يحصل عليها المشروع دون مقابل - كذلك أصبح هناك إلزام على المشروع بضرورة المحاسبة عن حسن الأداء فيما يختص باستخدام تلك الموارد.

المحاسبة والأداء الاجتماعي

يتبنى المحاسبون الاقتصاديون خصوصاً في المجتمعات الاشتراكية - فكرة أن الربح يمثل المعيار الشامل العامل والنهائي للحكم على أداء المشروع. فقد اقترح ليبيرمان مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية نشرها في سبتمبر عام 1962 تحت عنوان الخطة والربح والمكافآت، وترتكز تلك المقترحات على ما يأتي:

"إن المشروع الصناعي لن يحاول التوصل إلى أحسن النتائج التي تحقق صالح المجتمع بأكمله إلا إذا كان محققاً أيضاً في نفس الوقت مصلحة المشروع الخاصة. ولهذا فإنه من الأوفق أن يكون الهدف الأساسي للمشروع هو تعظيم أرباحه وسيكون نتيجة ذلك - في ظل نظام سليم للتخطيط - ضمان تحقيق مصلحة كل من المجتمع والمشروع معا.. وبذلك يتأكد مبدأ أن كل ما هو في مصلحة المجتمع يتعين أن يكون في مصلحة المشروع.

وهي اعتقادي أن النظر للربح على أنه معيار شامل وعام لتقييم الأداء الاجتماعي لا تنسجم بالواقعية للأسباب التالية:

أ - لا تؤخذ معادلة الربح في حساباتها - والتكاليف أحد جوانبها النفقات المرتبطة بالاصلاحيات الاجتماعية - إذ تأخذ المحاسبة في اعتبارها النفقات الملموسة القابلة للقياس متجاهلة النفقات الأخرى غير الملموسة الناتجة عن تلوث البيئة وفساد البحيرات والأنهار من عادم الصناعات والمخلفات الانتاجية.

ب - أن التكلفة المتخذة كمعيار لمقابلة الإيرادات للوصول إلى مفهوم اقتصادي واجتماعي للربح لا تأخذ في حساباتها التضحيات الاقتصادية (بالنسبة للتكلفة) الناتجة من أهمال بعض الموارد المادية والبشرية - وهو ما يعبر عنه بتكلفة الفرصة المضاعة أو البديلة.

ج - أن مفهوم الربح له ثلاث أبعاد: بعد اقتصادي، وبعد سيكولوجي، وبعد فسيولوجي.

- مكبعد اقتصادي يمثل زيادة في تدفق المنفعة عن فترة زمنية معينة - ويتم التعبير عن تلك المنفعة بالربح النقدي أو الربح الحقيقي.
 - ومكبعد سيكولوجي يعبر الربح عن زيادة في تدفق المنفعة عن فترة زمنية معينة، ويتم التعبير عن تلك المنفعة في صورة رفاحية اجتماعية، فقد لا يحقق أقصى انتاج لعوامل الانتاج الرفاهية الاجتماعية.
 - أما البعد الفسيولوجي فيشير إلى الربح باعتباره زيادة في تدفق المنفعة الفسيولوجية أو النفسية أو درجة الإشباع على مدار فترة زمنية معينة.
- ويغطي المفهوم السابق الأبعاد الثلاث للربح - حيث في النهاية يهدف إلى إشباع احتياجات المساهمين بأوجه نشاطهم في المشروع.

وترجع الصعوبات السابقة إلى عجز المحاسبة في التعبير عن نفقات الإصلاح الاجتماعي في صورة قابلة للقياس العيني أو المالي بما يتضمن مع ما تم تنفيذه من أعمال اجتماعية. وتجاوب المحاسبة بالنسبة لهذه المشكلة ثلاث بدائل:

البديل الأول:

أن تتجاهل مهنة المحاسبة المشكلة تماماً فاركة لإدارة المشروع حرية التصرف فيها كيفما يترأى لها. ولا شك أن هذا له انعكاسه من ناحية عدم تعبير نتائج الأداء التشغيلي عن الحقيقة لتجاهلها مجموعة من النفقات لها وزنها وتتمثل في الأعباء الاجتماعية.

البديل الثاني:

يقع على المحاسبين ضرورة التعبير عن مدى وفاء المشروع لمسئوليته الاجتماعية عن طريق وجود نوع من المراجعة الاجتماعية للمشروعات تقيس آثار المشروع كوحدة اقتصادية على المجتمع كلما تقيس مدى مساهمة أصحاب المشروع في تحقيق الرفاهية.

ويطلب المنهج السابق ضرورة تصميم نظام للقياس يربط بين التكلفة والعائد في ظل مفهوم سليم للأداء الاجتماعي يعكس الصدى الاجتماعي للمشروع المتواجد في إطار بيئة معينة. وهذا يؤدي إلى توسيع نطاق الأداء ليشمل العمل والامتناع عن العمل.

فالواقع أن انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات الكبيرة قد أدى إلى وجود الإدارة العلمية المتخصصة التي تختلف وجهات نظرها قبل إدارة المشروع عن إدارة مالكي المشروع. فقد أصبحت الإدارة العلمية تنظر للرفاهية في الأجل الطويل من ناحية أولى - كذلك لمصالح الشركة من ناحية ثانية لقد أصبح المشروع من وجهة الإدارة العلمية المتخصصة ليس مجرد مجموع من المساهمين

بالإسهام. فضلاً عما سبق - نتيجة لنمو المشروع وتعقده وتشابكه انشطته تم تقسيم وظيفة الإدارة - لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات عملية اجتماعية يساهم فيها أكثر من فرد بجانب مراعاتها لكثير من الجوانب الاجتماعية والمصالح المختلفة.

والإدارة مثل السياسة هي فن المستحيل - حيث يجب على المدير أن يتأكد من أن قراراته قد أخذت في اعتبارها القيود أو المحددات المفروضة عليه نتيجة المؤثرات الخارجية أو الداخلية.

البديل الثالث:

ويتم بمعرفة المحاسبين عن طريق توسيع المفهوم التقليدي للمحاسبة - حيث ينظر للمسئولية الاجتماعية للمشروع وابعادها على أنها قابلة للقياس المحاسبى حكمها في ذلك حكم الأنشطة التجارية الأخرى التي يمارسها المشروع على وجه رتيب.

ويتطلب هذا البديل عرض المعلومات المتعلقة بالآثار الاجتماعية في القوائم المالية التقليدية في صورة تكاليف حدثت لمقابلة انجازات اجتماعية معينة. وهذا المنهج أن مكانيه مقبولا من ناحية إبرازه لمجموعة الاعباء الاجتماعية بشكل اجمالي، إلا أن فائدته لا تعد ملموسة.

اجراءات تقييم الأداء الاجتماعي:

تتطور عملية تقييم الأداء الاجتماعي في صورة مجموعة من المؤشرات تعكس مدى فاعلية المشروع في تحقيق الاهداف الاجتماعية الملقة على عاتقه نتيجة تأثره وتأثيره على البيئة التي يتواجد فيها:

وهذا يتطلب ما يأتي:

1. التحديد النوعي لمؤشرات الأداء الاجتماعي ووضوحها.
2. تحديد المقصود بالمؤشر (كمي - نوعي - قيمى).
3. تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء - وهذا يتطلب تحديد نظام للأولويات بالنسبة للمؤشرات المنتقاة.
4. تحديد مراكز المسؤولية الاجتماعية.
5. توافر جهاد مناسب للرقابة وجمع المعلومات.

1- التحديد النوعي لمؤشرات الأداء ووضوحها:

تتمثل المشكلة الأساسية المتعلقة بالتحديد النوعي لمؤشرات الأداء الاجتماعي بالتحديد النوعي لمؤشرات الأداء الاجتماعي فى الصعوبة العملية من ناحية تحديد المفهوم الخاص بالبرامج الاجتماعية - حيث نجد أنه فى الحقيقة أن جميع أنشطة المشروع لها دلالة اجتماعية، لذلك نجد أنه يقع على عاتق الإدارة العليا للمشروع ضرورة تصميم مؤشرات مناسبة لتقييم الأداء الاجتماعي باعتبار أن الوحدة مركز من مراكز المسؤولية الاجتماعية - على أن تعكس تلك المؤشرات أثر القرارات والأعمال التى تصدر من مركز المسؤولية موضوع التقييم فقط، ولا تتأثر المؤشرات المطبقة على هذا المركز بالقرارات التى تصدر من مركز مسؤولية آخر.

وبالرغم من وجود صعوبات تواجه تطبيق هذا المبدأ أحياناً، إلا أن محاولة مراعاته كلما أمكن يؤدي إلى زيادة فاعلية وموضوعية عملية تقييم الأداء الاجتماعي.

ويلى التحديد النوعي لمؤشرات تقييم الاداء تحديد مستوى أو أكثر لكل مؤشر وقد يمثل المستوى الهدف المطلوب بلوغه أو الحد الأدنى الواجب تحقيقه، أو

الحد الأقصى الذي لا يجوز تجاوزه - وأحيانا يقتضى الأمر استخدام المستويات الثلاثة.

ويتطلب تحديد تلك المستويات ضرورة القيام بالدراسة التفصيلية لأهداف الوحدة الاقتصادية وصداها الاجتماعي - والنتائج التي تترتب على عدم تحقيق مستوى دون آخر.

2- تحديد المقصود بال مؤشر (كمي - نوعي - قيمي):

في الواقع أن هناك عددا من الأهداف والخطط يمكن التعبير عنها كميا أو قيميا في حين أن هناك البعض الآخر الذي لا يمكن التعبير عنه تعبيراً كمياً - ومثال ذلك الأهداف والخطط الخاصة، تنمية وتطوير الإدارة والعاملين، والمسئولية الاجتماعية للمشروع اتجاء لكل من:

- المستهلكين .
- العاملين.
- أصحاب المشروعات.
- المشروعات الأخرى المماثلة.
- مصادر التمويل.
- شئون البيئة والمواطنين.

وفي الواقع أن نتائج النشاط الفعلي في هذه المجالات غير قابل للقياس الكمي الدقيق - وعلى ذلك تتخذ عملية التقويم هنا شكل "التقدير" لما تحقق من نتائج من حيث نوع النتائج ومدى فاعليتها في مقابلة الأهداف الموضوعة، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى بذل جهود خاصة لمعالجتها.

ولغنى عن البيان أن "تقدير" النتائج التي تحققت يتطلب وجود خبرة ودراية للمحاسب الإداري في المجالات موضع البحث، فكما يتطلب دراسة النتائج من زواياها المختلفة، وذلك حتى تكون نتائج تقييم الأداء في تلك المجالات أقرب ما يمكن إلى الواقعية.

3- تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء،

تمثل المشكلة الثالثة في تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء في ترتيب المؤشرات التي تم اختيارها ترتيباً من حيث مدى أولويتها وأهميتها.

فمن ناحية نجد أنه من العسير تحديد مؤشر واحد يمكن على أساسه الحكم على مستوى أداء الوحدة الاقتصادية حكماً دقيقاً حتى بالنسبة للوحدات الاقتصادية التي تزاوّل قدرًا محدوداً من النشاط ومن ناحية أخرى يجب إعطاء كل مؤشر وزناً بقدر أهمية هذا المؤشر النسبية.

وتتوقف الأهمية النسبية لأي مؤشر على مدى ارتباطه بأحد أهداف الوحدة الاقتصادية موضع التقييم، وعلى مدى ما يحظى به ذلك الهدف من أهمية ووزن نسبي بالنسبة لمجموعة الأهداف الأخرى للوحدة الاقتصادية.

ولا شك أن الوحدة الاقتصادية عادة ما يكون لها أهداف عديدة قد تتداخل مع بعضها البعض إلى الحد الذي يجعل هناك نوع من التضارب فيما بينها، ولكن يمكن الربط بين مؤشرات الأداء وأوجه نشاط الوحدة الاقتصادية المختلفة، يتطلب الأمر ضرورة توفير مجموعة من الأوزان الصحيحة التي تتميز بصلابة تحديدتها، وتغيرها الدائم المستمر، وهذا يرجع إلى الاختلاف في طبيعة الوحدات الاقتصادية، كذلك الاختلاف النسبي أيضاً في الأهداف المحددة لها، أو لمجموعات المختلفة منها - من حيث نوع الأهداف ومن حيث الأهمية النسبية لكل هدف منها.

فهنا المعروف أن الهدف الاجتماعي لأي مشروع يتمثل في تحديد مسئوليات اجتماعية معينة تجاه الدولة مع الأخذ في الاعتبار أن تكون أهداف المشروع على مستوى معين من التوافق مع أهداف المشروعات الأخرى من ناحية، وأهداف المجتمع من ناحية ثانية.

4- تحديد مراكز المسؤولية الاجتماعية،

تتطلب عملية تقييم الأداء على أساس علمي سليم ضرورة تحديد مراكز المسؤولية الاجتماعية المتعددة في الوحدة الاقتصادية موضع التقييم، والمقصود بمركز المسؤولية الاجتماعية بأي تنظيم إداري هو وحدة مستقلة مختصة بالقيام بالوفاء بالتطلبات الاجتماعية للمشروع ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ تلك المتطلبات في حدود الموارد الانتاجية الموضوعة تحت تصرفها، وهنا نجد أن مسؤولية الإدارة تشمل على تحديد المزيج من المدخلات. وكذلك التحكم في المخرجات - وهنا نجد أنه يتم اتخاذ صافي مساهمة المشروع الاجتماعية خلال الفترة والتي تشمل ليس فقط على التكلفة والعوائد الاجتماعية نتيجة العوامل الداخلية، بل أيضا نتيجة العوامل الخارجية المؤثرة في الأنشطة الاجتماعية الأخرى.

وفي ضوء ما سبق نجد إن إدارة المشروع تكون مسئولة عن التكاليف الاجتماعية التي تدخل في محيط تحكمها - وينصب مفهوم التكلفة الاجتماعية من وجهة نظرنا على ما يأتي،

1. تعبر التكلفة عن تضحية اقتصادية.

2. يمكن التعبير عن التكلفة بوحدات نقدية بمعنى أنه يمكن قياسها.

3. يمكن التنبؤ بها وتحديدتها مقدما قبل البدء في الإنتاج.

4. تمثل التكلفة القدر الواجب أن تتحمله الوحدة الاقتصادية في سبيل تحقيق أهدافها - بمعنى أن التكلفة يجب أن يقابلها خدمة أو منفعة ضرورية تنعكس على الوحدة الاقتصادية أما بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة.

5. تتمثل التكلفة في الاستخدام الفعلي للعنصر مع مراعاة الرشد في الانفاق - ويتطلب ترشيد الانفاق ما يأتي:

- أ - أن تكون القيمة مرغوباً فيها.
- ب - أنه يمكن تبريرها اقتصادياً.
- ج - أن تكون ضرورية من الوجهة الفنية.
- د - أنه لا يمكن تجنبها من ناحية البيئة الداخلية والخارجية التي تعيش فيها الوحدة الاقتصادية.

فالتكلفة - طبقاً للمفهوم الواسع لها - تمثل كل ما هو متوقع من تضحيات اقتصادية لازمة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. ويتضمن الأمر أن تكون تلك التضحيات بناء على تصرف رشيد ويمكن توقعها من جانب الإدارة. فالتكلفة ليست مفهوماً فنياً مجرداً من أي اعتبارات اجتماعية أو قومية - وهذا يؤدي إلى تضمين التكلفة الأعباء المالية والتضحيات الاقتصادية التي تفرض على الوحدة نتيجة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة. حيث أنه لا يمكن تصور أن الوحدة الاقتصادية تعيش في فراغ أو تعمل خارج هيكل اجتماعي معين، وما يفرضه هذا الهيكل الاجتماعي من حدود والتزامات على الوحدات الإنتاجية في الاقتصاد القومي.

وهي الواقع أن احتساب الأعباء الاجتماعية ضمن التكاليف يتمشى مع ضرورة تكيف الوحدة مع مقتضيات البيئة التي تعتبر عنصراً من عناصر الترشيد - حيث نجد أن هدف الاستمرار والنمو يتطلب من الوحدة الاقتصادية أن تكيف أداؤها مع ظروف البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية - وبناء عليه نجد أن المساهمة الاجتماعية للوحدة تمثل تضحية يقتضى الأمر قياسها في ضوء مفهوم واضح للتكلفة الاجتماعية بقوائم مالية يتم التفرقة فيها بين الدخل الاقتصادي والدخل بالمفهوم الاجتماعي - فهي لا تعتبر نوعاً من الضياع طالما أنها لازمة وضرورية لفرض الاستمرار والبقاء.

ما حاجتنا الآن لنوع من المحاسبة الاجتماعية يعتمد على ركائز أساسية تتمثل فيما يأتي:

1. صفقات اجتماعية.
2. تكلفة اجتماعية (تضحيات).
3. عوائد اجتماعية (الجزارات).
4. حقوق الملكية الاجتماعية.
5. الأصول / الخصوم الاجتماعية.

وهذا يتطلب أن تقوم الإدارة بوضع تعريف دقيق للبرامج الاجتماعية، ثم بعد ذلك يقوم المحاسب الإداري بحساب التكاليف الاجتماعية المرتبطة بها (أنعت تلك التكاليف Input cost) ويصبح على عاتق المراجع الخارجى ضرورة مراعاة كيفية عرض المعلومات المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية بالتقارير الإدارية، للتقرير عما إذا كانت طريقة عرض تلك البيانات دقيقة ومناسبة من عدمه.

5- توافر جهاز مناسب للمعلومات تعتمد نتائج تقييم الأداء في موضوعيتها ودقتها وتفصيلها على دى الدقة في جمع وتسجيل البيانات وطريقة جمعها إلى حد كبير.

ولما كانت عملية جمع وحصر وتحليل البيانات تستنفذ جهودا ووقتا ونفقة ليست باليسيرة، لذلك يجب أن تتم تلك العملية في إطار محدد ومنظم على ضوء حاجة الوحدة الاقتصادية ووحداتها الإدارية المختلفة، وكذلك أجهزة التخطيط والرقابة من بيانات.

وفي الواقع أن الأمر يستلزم مراعاة الاعتبارات التالية لتوفير البيانات اللازمة لترتيب مؤشرات الأداء الاجتماعي:

- 1- تحديد ماهية المؤشر / نوعي / كمي / قيمى وهذه ليست بالإجراء اليسير.
- 2- حصر جميع أنواع البيانات الأولية والاحصاءات اللازمة لحساب المؤشرات وعمل التقارير المطلوبة للتقييم.
- 3- وضع إطار تحليلي واضح يكفل تحويل البيانات الأولية المجموعة إلى المعلومات المطلوبة.
- 4- وضع نظام فعال للاتصال بين مصادر البيانات المختلفة وأجهزة الرقابة أو التقييم الداخلية والخارجية بحيث يتم الحصول على البيانات المطلوبة كاملة وفي الوقت المحدد دون تأخير.

تقييم الأداء الاجتماعي وعلاقته الانتاجية والفاعلية:

يرتبط تقييم الأداء بالانتاجية Efficiency والفاعلية Effectiveness والانتاجية يتم الوصول إليها كنسبة مئوية من النمط المحدد مقدما. فإن كان الانتاج النمطي أو القياسي 10.000 وحدة، والانتاج الفعلى 9.700 وحدة - فإن

مؤشر الانتاجية يبلغ 97%.. وهذا المؤشر يعنى - فى حالة سلامة التقديرات - أن الضعفيات قد اقتربت من التوقعات ولكن ما زال هناك مجال للتحسن، ومن هنا نجد أن مؤشر الانتاجية فقط يعكس لنا درجة تشغيل العوامل الانتاجية، ولكن لا يعكس لنا حسن أو سوء استغلال تلك العوامل، فاقتراب مؤشر الانتاجية من 100% لا يعنى حسن استغلال العوامل بكفاية، فالانتاجية تعكس القدرة على عمل الشئ الصحيح، فى حين أن الفاعلية تعكس القدرة فى الحصول على الشئ وقد تم تنفيذه صحيحا، فتحقيق الهدف قد يعنى الاستغلال الكامل للموارد ولكن لا يعنى فى حد ذاته الاستغلال الصحيح، فقد يتم تحقيق خطة الانتاج بالكامل ولكن على حساب انتاج سلع وخدمات لا تشبع رغبات المستهلكين، أو قد يتم انتاج السلع أو الخدمات وتحقيق الهدف وذلك باستخدام موارد مرتفعة الثمن - فى حين أن هناك طاقة عاطلة بالموارد المنخفضة الثمن، وتحتوى تقارير الأداء على كثير من أوجه الأداء ذات الانتاجية المرتفعة فى حين أن الفاعلية الخاصة بها غامضة، ومن ثم نجد أن الإجراء التصحيحي يتأخر صدوره يوما بعد يوم.

وإذا اردنا مقياسا للفاعلية فإننا نفترض المثال التالى:

نفترض أن وحدة اقتصادية تقوم بانتاج 1000 وحدة فى المرحلة الأولى

8000 وحدة فى المرحلة الثانية كما يتضح من الجدول الآتى:

| نسبة ما تستغرقه من زمن نمطى | عدد الوحدات المنتجة فى الساعة | |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 33 | 1000 | المرحلة الأولى (مرحلة التشغيل) |
| 66 | 800 | مرحلة الانتاج التام |

قد تمخضت تقارير الانتاج عن ما يأتى:

| بيانات | عدد ساعات التشغيل النمطية | الانتاج النمطي | الانتاج الفعلي | الانتاجية |
|---------------------|---------------------------|----------------|----------------|-----------|
| مرحلة الصنع | 18 | 18000 | 19000 | 106% |
| مرحلة الانتاج التام | 6 | 4800 | 4000 | 83% |
| | 24 | 22800 | 23000 | 101% |

والمثال في المثال السابق يجد أن الانتاجية مرتفعة - وهذا لا يعني أن الهدف قد حقق فاعلية - وهذا يرجع إلى أن 25% من الوقت قد استنفذ في انتاج المنتج التام (6/24) .. وللوصول إلى مؤشر للفاعلية تقسم الساعات المستغرقة في انتاج المنتج التام (6 ساعات) على عدد الساعات النمطية المستغرقة في انتاج المنتج التام (6 ساعة) فنحصل على مقياس للفاعلية قدره 37.5% يقارن بالنسبة السابقة 66%.

وفي الواقع أن مؤشرات الاداء الاجتماعي لا بد وأن تركز على تخصيص الهدف من الوحدة الاقتصادية في مجال الانتاجية والفاعلية... والمقصود بالمثال السابق توضيح أن مؤشر الانتاجية بمفرده يعد مضللاً ولا يعبر عن مدى الاستغلال الكامل والصحيح لكافة عوامل الانتاج في تحقيق الهدف - على أن يراعى في قياس الكفاءة والفاعلية مدى ترجمة هدف المشروع للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية.

الخلاصة

نخلص مما سبق أن الهدف من الأداء الاجتماعي هو الوصول إلى ما يأتي:

1. قوائم مالية أكثر تعبير عن اقتصاديات الحركة.
2. قوائم مالية تهتم بشمول مقابلة النفقات بالمنافع.
3. قوائم مالية تهدف إلى قياس ككل من الانتاجية والفاعلية.
4. تطوير الإطار العلمي والعملية للمحاسبة بما يحتوي عليه من مفاهيم وإجراءات ومعايير وفروض محاسبية ومقومات نظرية ومستندية.
5. الوصول إلى مفهوم جديد للنفقة يربط بين البعد الفني والاجتماعي والسياسي لها.
6. محاولة إخضاع الأحداث الاجتماعية لنوع من القياس حتى يتمسك إجراء المساءلة الاجتماعية لعوامل الانتاج المساهمة بنشاط في الوحدة الاقتصادية.

وتتمثل القيود التي تحد من الأداء الاجتماعي في أسلوب القياس، وهذه المشكلة تزداد تعقيدا ليس فقط نتيجة لما يضمن من أهمية على تحليل التكلفة والعائد للبرامج الاجتماعية والتي تتطلب قياسا كميا للتكاليف التي حدثت والمنافع المحققة ولكن أيضا نتيجة لصعوبة استخراج التقارير الاجتماعية التي تبرز فاعلية وكفاءة الوحدة في المجال الاجتماعي.

ولدى مناقشة تحليل التكلفة والعائد للبرامج الاجتماعية تظهر لنا نقطتين أساسيتين يتم هما هما:

أولهما: بالرغم من أنه يمكن تصميم نظام تكاليف يتم بمقتضاه جمع وتبويب التكاليف في المجال الاجتماعي، إلا أنه يصعب الوصول إلى تقييم سليم للمنافع المتولدة عن تلك التكاليف.

وثانيهما: أن تحليل التكلفة والعائد المتولد من البرامج الاجتماعية يتطلب ضرورة توازن كل من التكلفة والمنفعة المتولدة عنها، ولكن لصعوبة القياس لا يتم إجراء تلك الموازنة.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد أنه لو افترضنا أن المنافع المشتقة يمكن التعبير عنها كمياً، فإن تحليل التكلفة والعائد سوف يكون غير ذي معنى نظراً لعدم وجود ارتباط بين التكلفة والفائدة المتوقعة منها لمعظم البرامج الاجتماعية. أن الأداء الاجتماعي يتطلب ضرورة وجود نوع من المراجعة الاجتماعية التي تساعد على تزويد الجمهور بالتقارير الاجتماعية التي تربط بين التكلفة والعائد بالنسبة لكفاءة وفاعلية الشركة من خلال قائمة تشغيل اقتصادية اجتماعية. فلا شك أن أي قرار له بعد اقتصادي وبعد اجتماعي وسياسي، ويهدف البعد الاقتصادي إلى التأكد من استغلال الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية بما يحقق الرفاهية والاقتصادية للمجتمع. أما البعد الاجتماعي فيعني باستغلال الموارد بما يحقق الهدف الاجتماعي من وجود الوحدة.

أن أهم ما يحيط بالأداء الاجتماعي من مشاكل هو تحديد مفهوم مستخدمي التقارير الاجتماعية وماهية مكونات تلك التقارير. أن المشكلة التي تتطلب مزيداً من الاهتمام السريع من مهنة المحاسبة تتمثل في تضمين التقارير المالية للأنشطة الاجتماعية للمشروع حتى نستطيع أن نقيد المحاسبة بكافة مستخدمة البيانات، وبالتالي يمكن الوقوف على الآثار الاقتصادية والاجتماعية لأي قرار إداري وصداها المالي على القوائم المالية.

الفصل الثامن

الوسائل العلمية للرقابة الشاملة

وأدواتها على الأداء الكلي للمشروع

يتضمن هذا المقال: وظيفة المتابعة أو الرقابة ومراحلها الأساسية، وقياس الأداء والاعتبارات الواجب توافرها عند إعداد التقارير، وتقييم الأداء بمقارنته بالمعايير الرقابية - وتصحيح الأخطاء والانحرافات - ثم الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية ثم الرقابة الشاملة ووسائلها المختلفة على الأداء الكلي للمشروع، وأخيرا المقاييس الإجمالية لكفاية المشروع.

تقديم،

تتضمن وظيفة المتابعة أو الرقابة المراحل الأساسية التالية:

1. تحديد المعايير الرقابية أو معايير الأداء.
2. قياس الأداء.
3. تقييم الأداء بمقارنته بالمعايير الرقابية.
4. تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت.

قياس الأداء:

بعد تحديد معايير الرقابة أو الأداء تأتي الخطوة التالية وهي معرفة ماذا يؤدي قياس الأداء تمهيدا لمقارنته بالمعايير المحددة ويمكن قياس الأداء بوسائل عديدة أهمها التقارير التي تعطي معلومات عن الأداء الفعلي.

وتتضمن مثل هذه التقارير معلومات شاملة مدعمة بالاحصائيات والبيانات اللازمة وهي توفر سجلا دائما يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة وغالبا ما

تستكمل التقارير المكتوبة بالتقارير الشفوية، وبالملاحظة الشخصية، وفي هذا المجال يكون من المفيد رفع الشركات العامة لتقارير اقتصادية مفصلة إلى المؤسسات المعنية وإلى الوزراء المختصين توضح ابعاد ونتائج أعمال الشركات في مجال الإنتاج والتسويق والاستثمار والعمالة والنشاط المالي والنتائج المالية للشركة وغيرها إلى جانب المشكلات التي واجهتها الشركة وما اتخذ من اجراءات ومحاولات لحلها إلى غير ذلك من البيانات التي تعطي صورة واضحة عن مدى تحقيق الشركة للأهداف المحددة لها إلى جانب المؤشرات العامة للنتائج الأعمال.

وهناك اعتبارات هامة يجدر توجيه الاهتمام إليها عند اعداد التقارير أهمها الاعتبارات التالية:

1. أن التقرير المكتوب تزداد أهميته وقيمته الرقابية عندما يؤخذ في الاعتبار عند اعداده تفضيلات مستقبل التقرير والغرض من اعداد التقرير، فهذه كلها عوامل تحدد نوع البيانات والمعلومات المطلوبة وكيفية استخدامها.
2. يهدف التقرير إلى إحاطة قارئه بالنتائج الصحيحة، ولذلك فالبيانات الهامة عن الانحرافات واسبابها والعبارات السهلة البسيطة المحددة لابعاد النتائج التي تم التوصل إليها، والمقترحات التي تحدد الجهود التي يجب بذلها والقطاعات التي تتطلب عناية خاصة وانتباه من المدير خاصة عند عرض معلومات احصائية، كلها من الاساسيات الهامة في اعداد التقرير ويتصل بذلك ضرورة استبعاد البيانات غير الهامة أو غير اللازمة من التقرير حتى لا تعوق الرقابة السليمة للأداء.

3. يرغب المدير في الوقوف على محتويات التقرير وعما يهدف إليه وعلى النتائج والتوصيات النهائية. ومن المفيد اختصار هذه المسائل كلها في مقدمة التقرير وأما المعلومات الكاملة والضرورية فيمكن أن يتضمنها صلب التقرير أو ملحقاته. ومن المفيد هنا أيضا الاستعانة بالرسوم البيانية أو التصويرية للبيانات الاحصائية.
4. لأغراض الرقابة من المستحسن التركيز على المقارنات وإبراز الاختلافات فيقارن الوضع الحالي بالوضع في فترة سابقة، في أسبوع أو شهر أو سنة حسب الظروف.
5. أن السرعة في تلقي المعلومات اللازمة عن الأداء من العوامل الرئيسية لتحقيق الرقابة الفعالة والمعاونة في حل المشكلات. أن تأخير اعداد التقرير وعدم تقديمه في الوقت المناسب يؤدي إلى أن تصبح المواقف الهامة ذات أهمية ثانوية.

تقييم الاداء بمقارنته بالمعايير الرقابية:

بعد جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن الاداء الفعلي، تأتي الخطوة التالية وهي تقييم الاداء بمقارنته بالمعايير الرقابية المقررة التي تحدد مستوى معين من الاداء المطلوب. وعملية المقارنة هذه تحتاج إلى تحليل المعلومات والبيانات المجمعة وتفسيرها. كذلك تجوز أهمية الحكم في عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف والانحرافات عن المعايير فهناك مجالات معينة يتطلب الأمر فيها اتعام المطابقة بين الاداء والمعايير المقررة، وهناك مجالات أخرى يمكن السماح فيها بنسب محددة من الاختلاف عن المعايير، ويقع على المدير الذي يقوم باعباء الرقابة تحليل وتقييم النتائج والحكم عليها. وهذه ركائز هامة لاتمام هذه الخطوة.

وتجدر الإشارة بصفة عامة إلى أن القرار الذي يصدر بشأن نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المقررة ويحدد درجة الاختلاف بينهما، يجب أن يتخذ في المستوى القريب مباشرة من مكان الأداء كلما أمكن ذلك وهذا اتجاه من شأنه تحقيق سرعة النهوض بمجهودات الرقابة ويعاون في سرعة ودقة تحديد المجالات التي يقتضى الأمر تصحيح الانحرافات أو الأخطاء بها. على أنه إذا كان للحكم اعتبار كبير في تحديد أهمية درجة الانحراف عن المعايير، فهنا يقتضى الأمر رفع المعلومات الخاصة بنتائج دراسة الأداء الفعلي إلى مركز السلطة لاتخاذ القرار المناسب.

وفي اتمام خطوة تقييم الأداء الفعلي، فإن المسائل أو الأوضاع الشاذة exceptions هي التي يجب أن يركز عليها باهتمام وانتباه المدير القائم بأعباء الرقابة، ومعنى آخر فإنه يجب الاهتمام بالانحرافات أو الاختلافات الجوهرية. عن المعايير المقررة ويحقق ذلك وفرا من الوقت وفي الجهود الإدارية حيث يقل عادة عدد المسائل الشاذة التي تتضمن الانحرافات جوهرية عن الأهداف المخططة. وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية أن تكون التقارير المرفوعة إلى المدير بشأن تقييم الأداء الفعلي مختصرة تركز فقط على المشكلات الجوهرية وعلى الأمور الخطيرة وبحيث تعطى لرجل الإدارة فرصة التقييم الشامل للموقف بسرعة والتركيز على اصلاح المقارنات الجسيمة وتجنبه التورط في مسائل ومشكلات تفصيلية يمكن لمعاونيه أن يعالجوها وتمكنه من التفرغ لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسات العامة إلى جانب الرقابة على الأداء الكلى للمشروع ودون الدخول في تفصيلات فرعية غير هامة. معنى ذلك أن الرقابة الإدارية تتم بسرعة وفاعلية أكثر عن طريق التركيز على المسائل والأوضاع الشاذة التي تمثل انحرافا جوهريا عن النتائج المتوقعة.

تصحيح الأخطاء أو الانحرافات:

وهذه هي الواقع خطوة أساسية وفعالة في عملية الرقابة. وينظر إليها باعتبار أن العمليات والجهود يمكن تعديلها وتوجيهها لأحداث النتائج المرجوة كما هو متوقع لها، ويدون هذه الخطوة لا تكون العملية الرقابية أي فاعلية تذكر.

وعندما تكون الاختلافات أو الانحرافات عن المعايير المقررة جوهرية فإن اتخاذ إجراء سريع لتدارك الموقف يكون أمراً حتمياً.

فالرقابة الفعالة لا تحتل تأخير اصلاح الأخطاء أو الانحرافات، ويدهي أن الذي يتولى هذا الاصلاح هي الجهة التي لها سلطة على التنفيذ أو على الأداء الفعلي.

وقد يتطلب تصحيح الأخطاء أو الانحرافات اجراء تعديل في المطائق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات أو في القواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، وقد يتطلب التصحيح اجراء تعديل في الخطط المقررة ذاتها أو في سياسات العمل أو في شغل المتاعب الإدارية وتوزيع أفراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الانتاجية أو غير ذلك من أساليب تكفل في النهاية تحقيق الأداء، ولضمان الفاعلية القصوى يجب أن يصاحب الرقابة مسئولية فردية ومحددة أي اعتبار شخص معين مسئولاً عن النتائج المتوقعة. ان هذه المسئولية المحددة الفردية تجعل الشخص المسئول حريصاً على كفاية الاداء ومطابقته للمعايير المقررة وحريصاً على اجراء أي تصحيح ضروري للانحرافات أو الأخطاء التي تحدث.

مكذلك تجدر الإشارة إلى أهمية التركيز على معرفة أسباب الخطأ أو الانحرافات عن المعايير المقررة والمجهودات التي بذلت لتلافي مصدرها، كما يجب

مكسب تعاون المرؤوسين في هذه الخطوة حتى يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات بدقة وفعالية.

الرقابة من طريق الموازنات التخطيطية:

الموازنة التخطيطية بصفة عامة وسيلة فعالة للرقابة على أوجه نشاط المشروع. وهي إدارة تخطيط وإدارة رقابة في ذات الوقت. وتتضمن الموازنة التخطيطية أهداف يراد تحقيقها. وهذه الأهداف تكون بمثابة معايير رقابية يتم في ضوءها الحكم على كفاية الأداء الفعلي.

وعلى ذلك فالموازنات التخطيطية تسهل قياس الأداء ومقارنته بما هو متوقع له. وتلقي الضوء على الانحرافات عن المعايير المقررة حتى يمكن اتخاذ ما يلزم لعلاج الموقف.

وتجدر الإشارة إلى أن الموازنة هي بيان تقديري للاحتياجات المستقبلية التي تغطي ككل أو بعض أوجه نشاط المشروع عن فترة زمنية محددة. وترتب المعلومات التي تتضمنها هذا البيان وفقا لنظام معين. أما الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية فهي عملية تجرى للكشف عما يؤدي فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التخطيطية التي تمثل النتائج المتوقعة حدوثها كلما حددتها الخطة الموضوعية وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات لإصلاح المفارقات إن وجدت معنى ذلك أن الموازنة التخطيطية وسيلة أما الرقابة عن طريق الموازنة فهي الغرض النهائي.

ولا تقتصر الموازنات التخطيطية على النواحي المالية كما هو الحال في موازنة المصروفات العامة والإدارية وميزانيات المصروفات الرأسمالية والميزانية التقديرية والميزانية العمومية التقديرية. وإنما قد يعبر عن الميزانية في صورة

وحدات غير مالية مثل الوحدات الانتاجية في ميزانية الانتاج أو عدد وحدات المبيعة في ميزانية للمبيعات وكمية المواد المطلوبة في ميزانية الشراء وعدد ساعات العمل في ميزانية العمل المباشر أو غير ذلك.

وتعد الموازنة التخطيطية عن فترة معينة مقبلة تكون سنة في أغلب الأحيان. وقد تكون عن فترة أطول من سنة أو أقل من سنة، وليس هناك فترة نهائية تحدد على أساسها كفاية الموازنات التخطيطية، وإنما يختلف طول الفترة باختلاف هذه الميزانيات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعد عنه لكل ميزانية منها.

على أن الميزانيات المرتبطة ببعضها يراعى اتفاق فترات اعدادها، فمثلا تعكس ميزانية الانتاج الخطة الانتاجية المقررة في ضوء حجم المبيعات المتوقعة ولذا تعد ميزانية البيع عادة عن فترة واحدة، وهكذا الحال في ميزانية الشراء التي تحدد كمية المواد المطلوبة لمواجهة الحجم المقدر من الانتاج وهكذا.

وبالنسبة للموازنات التخطيطية التي تصور العلاقة بين أوجه ناشط متعددة فكما هو الحال في الموازنة التخطيطية العمومية التقديرية وغيرها، فهذه يجب أن تعد عن فترة زمنية تغطي الاختلافات الموسمية وتغطي كذلك فترات الانتاج والبيع حتى تكشف عن العلاقات الحقيقية لكافة أوجه نشاط المشروع. وهنا يكون من الأوفق أن توجد فترة الموازنة التخطيطية مع فترة اعداد حساب الأرباح والخسائر ومع فترة اعداد الميزانية العمومية الفعلية التي تصور المركز المالي الفعلي للمشروع في تاريخ معين.

كذلك يجب توجيه الاعتبار إلى المدى الذي يمكن خلاله عمل توقعات مناسبة وذلك عند تحديد فترة الموازنة التخطيطية وبديهي أن ذلك يرتبط بالامكانيات المتاحة لإدارة المشروع لعمل التوقعات عن المستقبل إلى جانب ما يرتبه ذلك من اعباء مالية على المشروع.

ومن الأمور الجوهرية في اعداد الموازنات التخطيطية، مراجعة وتعديل الميزانية كلما حدثت تطورات وكلما أصبحت هناك بيانات أو معلومات جديدة متاحة، ولذلك يتبع بعض المشروعات ما يسمى بمدخل "معدل التحرك المتجدد" مثال ذلك يحدد المشروع فترات للتنبؤ في أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر من كل عام.

ففي مارس 74 تغطي التقديرات الفترة من مارس 74 إلى مارس 75 وهي يونيو 74 تغطي التقديرات من يونيو 74 إلى يونيو 75 وهكذا.

ومن ثم يمكن إجراء تعديلات متجددة بالنسبة لكل تنبؤ سابق على حدة. وهناك بديل آخر هو القيام بالتنبؤ سنوياً في شهر يناير مع إعادة النظر في التنبؤات في أشهر مارس ويونيو وسبتمبر من ذات السنة.

والبعض الآخر من المشروعات يتبع ما يسمى بالميزانية المتحركة Moving budgd وهنا يتم التنبؤ لمدة سنة ثم عندما يمر من هذه السنة شهر واحد يضاف شهر آخر إلى الفترة وهكذا... مثال ذلك يتم التنبؤ عن السنة المحددة من يناير 74 إلى ديسمبر 74 فإذا انقضى شهر يناير 74 يضاف شهر يناير 75 إلى الفترة وهكذا.

وكلمة أخيرة في هذا المجال، وهي ان الميزانية التقديرية تعتبر ميزانية الأداء التي تسأل عنها الشركات في نهاية الفترة موضع التقييم حيث تتضمن الميزانية اهدافاً إنتاجية أو تسويقية وخططاً استيعابية أو خططاً للعمالة أو غيرها. ويبدو منطقياً ان تتبع الشركة العامة وموازناتها التخطيطية باعتبارها ادرى بظروفها التي تعمل فيها. ومن ثم يجب أن تتبع الموازنة التخطيطية من الشركة العامة المعنية المسؤولة عن الاشراف والتنسيق، بالإضافة إلى اعتماد الوزير المختص. وذلك يضمن لنا عدم وضع الوحدات الانتاجية لاهداف أقل من قدراتها

الحقيقية، ومن ذلك نستطيع أن نقول أن معدلات الأداء المستولة عنها الوحدات الانتاجية هي التي تتضمنها موازنتها التخطيطية سواء تعلق ذلك بحجم الانتاج أو حجم التنسيق أو التصدير أو كمية الخامات أو حجم العمالة أو التكاليف أو الأجور أو غير ذلك.

وتطبيق فكرة تقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية يمكن أن يوسع نطاقه بحيث لا يقتصر على تقييم أداء كافة الإدارات والأقسام داخل الوحدة حيث يعد لكل إدارة أو قسم منها موازنة تخطيطية تحاسب على أساسها.

الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع:

تعطى هذه الرقابة صورة عريضة شاملة عن سير العمل بالمشروع ككل متكامل وتوفر معايير أساسية وفعالة لقياس وتقييم الأداء الكلي للمشروع بما يمكن معه القاء الضوء على مناطق القصور والضعف والخطر فضلا عن الوقوف على الأداء الجيد.

وتجدر الإشارة إلى أن أوجه الرقابة على وظائف أو مجالات محددة مثل الانتاج أو البيع أو المركز النقدي أو غيرها، تعطى في مجموعها صورة عن الأداء الكلي للمشروع بشرط أن تكون درجة فاعلية هذه الوسائل جميعها 100% وهذا شرط قد يكون من الصعب تحقيقه عمليا، ولذا تظهر أهمية وسيلة الرقابة الشاملة للوقوف على درجة كفاية تحقيق الأهداف والخطط ذات الأهمية الرئيسية للمشروع ككل مثل خطة تنمية المديرين وخطة استخدام رأس المال.

والرقابة الشاملة تحقق التنسيق الفعال بين كافة الجهود الرقابية وكذلك بين كافة أوجه النشاط ذاتها، فالنظر إلى المشروع كوحدة متكاملة ورقابة كافة التصرفات والأفعال من وجهة نظر شاملة وعريضة ينتج عنها دون شك التنسيق الفعال بين الأعمال ويوفر للإدارة فرصة المراجعة السريعة لكافة

العمليات والتأكد من أن الوضع العام أو الشامل يحقق النتائج المرجوبة فضلاً عن توفير كثير من الوقت والجهد الإداري.

والرقابة على الأداء الكلي لا تلغى أهمية الرقابة الجزئية على عمليات أو أوجه نشاط محددة، فهذه الأخيرة لازمة لضمان فاعلية الأداء الجزئي للوصول إلى فاعلية الأداء الكلي.

وسائل الرقابة الشاملة:

تعتمد الرقابة الشاملة على وسائل كثيرة أهمها:

1. المعدلات الرئيسية لأوجه النشاط الكلية.
2. قائمة الأرباح والخسائر بالنسبة للمشروع ككل.
3. عائد الاستثمار.
4. المراجعة بأنواعها المختلفة.
5. المقاييس الإجمالية لكفاية المشروع.

وتعالج فيما يلي كلاً من الوسائل المشار إليها.

أولاً: بالنسبة للمعدلات الرئيسية وأوجه النشاط فقد سبق أن ناقشناها تفصيلاً..

ولذلك نكتفي بأن نجعلها في النقاط التالية:

- أ - معدل الدخل الذي ساهم به كل فرد من أفراد القوى العاملة عن فترة محددة.
- ب - معدل الربح الذي ساهم به كل فرد من أفراد القوى العاملة عن فترة محددة.
- ج - معدلات التحليل المالي أي الرقابة المالية للمشروع بتحليل السجلات والقوائم المالية.

ثانياً، قائمة الأرباح والخسائر: وهي وسيلة للرقابة على الأداء الكلي للمشروع. وتظهر هذه القائمة نتائج عمليات المشروع من ربح أو خسارة وتبدو أهمية هذه الوسيلة في أن تحقيق الأرباح يعتبر هاما لقياس مدى نجاح عمليات المشروع.

ثالثاً، عائد الاستثمار: في السنوات الأخيرة شاع استخدام عائد الاستثمار في العديد من المشروعات كوسيلة للرقابة على الأداء الكلي للمشروع. ويقصد بعائد الاستثمار العائد من رأس المال المخصص للمشروع ككل، وبحسب على الوجه التالي:

عائد الاستثمار = دورة الاستثمار الكلي × الربح الصافي كنسبة مئوية من المبيعات

رابعاً، المراجعة: وهي وسيلة هامة من وسائل الرقابة على الأداء الكلي للمشروع وهناك أنواع متعددة للمراجعة يبرز منها نوعان أساسيان هما المراجعة الحسابية أو المالية والمراجعة الذاتية.

ويقصد بالمراجعة الحسابية أو المالية مراجعة الحسابات والعمليات المالية. وقد تكون المراجعة داخلية تتم بواسطة المديران المعيّنين بالمشروع أو بواسطة عدد من المراجعين المحليين الذين يتولون مراجعة السجلات الحسابية والقوائم المالية والتأكد من تصويرها للحقائق أو مراجعة وتقييم الخطط والبرامج والسياسات والإجراءات ومدى الالتزام بها في الأداء الفعلي ومدى الانحرافات عنها وقد تكون المراجعة خارجية حيث تراجع الحسابات والعمليات المالية للمشروع منظمات خارجية للحسابات العامة كالجهاز المركزي للحسابات ووزارة الخزانة، وقد يتولى المراجعة مكاتب خاصة خارجية.

وفي المراجعة الذاتية تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية شاملة لموقف المشروع في كافة مجالات نشاطه في ضوء بيئته الحاضرة والمستقبلية. وهذا النوع

من المراجعة حيوى وفعال حيث يعمل على اكتشاف وتصحيح اخطاء الإدارة. ان المراجعة الذاتية تعطى الفرصة لإدارة المشروع لى تقييم مركز المشروع عن طريق معرفة موقفه فى الوقت الحاضر وماذا يجب أن تكون عليه أهدافه وعما إذا كان الامر يحتاج إلى تعديل خططه وسياساته لمقابلة هذه الأهداف.

المقاييس الاجمالية لكفاية المشروع،

هناك أكثر من مقياس للحكم على كفاية المشروع. وهى مقاييس اجمالية اهمها مقياس الكفاية الانتاجية ومقياس الربح ومقياس القيمة المضافة لكفاية الانتاجية.

تمثل الكفاية الانتاجية للمشروع العلاقة بين المخرجات المادية والمعنوية (حصول الانتاج من السلع والخدمات) ، وبين المدخلات التى تساهم فى انتاج هذه المخرجات سواء أكانت مدخلات مادية أو بشرية والتى تمثل فى عناصر الانتاج من العمل ورأس المال المتمثل فى أصول ثابتة من أجهزة وآلات ومعدات وغيرها وكذا المواد الأولية من خامات ووقود ومكهرباء وغيرها.

وتقاس الكفاية الانتاجية الكلية بالمشروع عن طريق حساب نسبة المخرجات الى المدخلات العامة أى إلى عوامل الانتاج.

المخرجات (حصول الانتاج من السلع والخدمات)

الكفاية الانتاجية الكلية

المدخلات (عناصر الانتاج من العمل ورأس المال والمواد الأولية)

ويمكن استخدام هذه المعادلة لقياس مدى ملائمة الاستخدام الاقتصادى لعناصر الانتاج المتاحة من عمل ورأس مال ومواد وإلى جانب قياس الكفاية الانتاجية الكلية يمكن قياس الكفاية النوعية والجزئية لعناصر الانتاج ومعرفة

مدى تأثير كفاية كل عنصر بعرضه على العملية الانتاجية وعادة يكون هذا العنصر أكثر أهمية وأكثر ندرة وأكثر تعبيراً عن كفاءة الاستخدام الاقتصادي لعناصر الانتاج المتاحة.

الربح

يمكن قياس كفاية المشروع باستخدام مقياس الربح وهو يمثل قيمة المبيعات من السلع والخدمات عن إجمالي تكاليف عناصر الانتاج التي ساهمت في الانتاج وهنا يلزم استبعاد الارباح التي قد تكون تحققت عن غير العمليات العادية للمشروع مثال ذلك الارباح التي تنتج عن استثمارات المشروع في مشروعات أخرى.

الربح

كفاية المشروع =

مدخلات الانتاج

وتبدو أهمية هذا المقياس في الحكم على كفاية أداء المشروع في أنه لا يمكن للمشروع أن يستمر على قيد الحياة بدون تحقيق ارباح. لكن تحقيق الربح وحده لا يجب أن يكون هدفا أساسيا يقيم المشروع أصلا لتحقيقه بأي طريقته سواء أكان ذلك عن طريق استغلال المستهلكين برفع الأسعار خاصة إذا كان المشروع في موقف احتكاري أن الربح في حقيقة الأمر يتحقق نتيجة تحقيق المشروع لهدف أساسي هو انتاج أو توزيع سلع أو خدمات لازمة.

الفصل التاسع

طرق العرض الاحصائي

تعريف علم الاحصاء:

الاحصاء هو الوسيلة التي يمكن بها الحصول على ما نريده من بيانات وتصنيف وتبويب هذه البيانات وعرضها ثم تحليلها.

مقدمة عن علم الاحصاء وتطورها:

يمكن أن يعرف علم الاحصاء على أنه العلم الذي يبحث في اساليب جمع البيانات وكذلك في وسائل تحليل هذه البيانات بقصد الوصول إلى نوع من المعرفة المبنية على أسس رقمية عن المجتمعات التي تكون محل الدراسة.

وبما هو جدير بالذكر أن علم الاحصاء يستخدم أسلوب الاستقراء - وهو معرفة النتائج من الجزئيات وتعميمها على الكليات ولقد كان مجال هذا العلم قبل القرن العشرين مرتبطاً في الغالب بالمجالات الاقتصادية والاجتماعية فقط وكانت الأساليب المطبقة وقتذاك من البساطة بحيث لم توفر للاحصاء المقومات الكافية لأن يكون علماً.

ومنذ أوائل القرن العشرين تطورت اساليب التحليل الاحصائي نتيجة لاستخدامها في مجالات العلوم التجريبية مثل الزراعة والطب والفلك حيث يكون الهدف للباحثين هنا الوصول إلى تفسيرات علمية للظواهر التي يتكرر حدوثها أما تلقائياً أو نتيجة لإجراء سلسلة من التجارب. ولقد تعددت اساليب التحليل وتعمقت حتى نشأت الحاجة إلى دراسة هذه الأساليب ذاتها ومقارنتها ووضع الأسس التي تقوم عليها بصورة علمية منتظمة.

ومن هنا بدأ الاحصاء الرياضي يرسى دعائمه على اسس بسيطة يقبلها العقل البشري دون جدال (البديهيات) ويبنى عليها بالتسلسل المنطقي حتى يصل الى تقديم اساليب التحليل الاحصائي المختلفة وطرق وامكانيات استخدامها في المجالات المختلفة.

مراحل البحث الاحصائي:

- مرحلة جمع البيانات.
- مرحلة تصنيف وتبويب البيانات.
- مرحلة عرض البيانات.
- مرحلة تحليل البيانات.

مرحلة جمع البيانات :

مما لا شك فيه انه قبل البدء في عملية جمع البيانات لا بد أولاً من تحديد الغرض من جمع البيانات الاحصائية.. وهذا التحديد يمكننا بدوره من تحديد البيانات اللازمة لتوافرها للوصول الى غاية البحث.

أ - تحديد المجتمع المراد جمع البيانات عنه وكذلك وحدة المجتمع.

فإذا اردنا تقدير قوة العمل وتقدير نسبة التعمّل في يوم معين لمنطقة معينة فالمجتمع هنا مجموع الأفراد المقيمين في هذه المنطقة في اليوم المعين ووحدة المجتمع تكون الفرد.

2- تحديد درجة شمول البحث (حصر شامل - عينة).

3- تعيين مصادر البيانات.

أ - تاريخية، وتشمل السجلات.

ب- ميدانية، وذلك عن طريق المشاهدة والبريد والتليفون.

4- مرحلة التحضير للعمل الميداني: وهذه المرحلة تتطلب:

أ - تصميم صحيفة البحث.

ب- تقرير الأسلوب الذي سيجمع به البيانات (حصر شامل أو عينة).

ج- اعداد جهاز الأفراد الذي سيتولى جمع البيانات من الميدان.

د - تهيئة المجتمع للعملية الميدانية التي ستواجهه.

5- مرحلة تجهيز البيانات وهذه خطوة هامة لأنه بعد جمع البيانات من الميدان وتوافر صحائف البحث للجهاز القائم بالعملية الاحصائية تتم بعض العمليات بهدف استخراج الجداول الاحصائية المطلوبة من هذه الصحائف.

مرحلة تصنيف وتبويب البيانات:

لا يستطيع الباحث استخلاص الحقائق عن المجتمع موضوع بحثه من البيانات المجموعة ولذا يجب تخليص هذه البيانات وتصنيفها - أي وضعها في مجموعات متشابهة - وتبويبها في جداول التفرع.

وتختلف طريقة التلخيص والتبويب باختلاف البيانات نوعية (صفات) كانت أو كمية (قيم) وتنقسم إلى متصل ومنقطع (منفصل).

مرحلة عرض البيانات

طرق عرض البيانات:

إذا ما كانت لدينا مجموعة من البيانات فإنه يلزم تنظيمها بطريقة تساعد على الاثام بها والاستفادة منها، فقد يجد الناس صعوبة ظاهرة في فهم أو

تتبع البيانات خاصة إذا كانت كثيرة. وهناك عدة طرق لعرض البيانات حتى يمكن فهمها والوصول إلى الاستنتاجات الممكنة، وأهم هذه الطرق هي:

أولاً: عرض البيانات جدولياً وذلك بوضع البيانات في جدول منظم مختصر.

ثانياً: عرض البيانات بيانياً وذلك برسم شكل بياني يمثل هذه البيانات.

أولاً: العرض الجدولي

تكوين الجدول "التبويب":

عملية جمع البيانات لا تجدى الباحث إذا بقيت على ما هي عليه دون تنظيم يضعها في صورة مبسطة يسهل معه دراستها، كتبويبها أو تقسيمها إلى مجموعات متشابهة، وطريقة التقسيم أو التصنيف تتوقف على الغرض من الدراسة.

ويمكن استخدام الوسائل الآتية في تصنيف وتبويب البيانات إذا ما كانت هذه البيانات كبيرة. وهناك عدة أنواع من الجداول تختلف باختلاف البيانات المطلوب عرضها وأيضا الأوجه المختلفة للبيانات وتنقسم البيانات إلى نوعين:

1. بيانات وصفية (صفات).

2. بيانات كمية (قيم).

ولكل منها طريقة لتبويبها تتماشى مع الغرض من استخدامها.

أ - البيانات الوصفية:

عند عرض البيانات الوصفية في شكل جدول تتبع الخطوات الآتية:

- تحدد الصفات التي تنقسم إليها البيانات.

- عدد المفردات التي تنتمي إلى كل صفة من الصفات وتعرض في ثلاثة أنواع من الجداول:

أ- الجدول البسيط.

ب- الجدول المزدوج.

ج- الجدول المركب.

أ- الجدول البسيط:

مثال: نفرض أن في أحد الأقسام لأحد المصانع كانت تقديرات 20 عامل

كالاتي:

كفء كفء ضعيف ممتاز كفء كفء كفء كفء .

ممتاز كفء كفء ضعيف كفء كفء ممتاز كفء كفء كفء .

نرسم جدولاً من ثلاثة أعمدة يكون العمود الأوسط فيه واسعاً ونضع التقديرات في العمود الأول، ثم نضع أمام كل تقدير خطاً مائلاً لكل تقدير نقراء ولتسهيل عملية العد نضع العلامة الخامسة على صورة خط مائل في الاتجاه المضاد ونقطع الخطوط الأربعة السابقة ليربطها مع بعضها البعض فنحصل على حزمة خمس مفردات ويمكننا وضع العدد في العمود الثالث.

جدول رقم (1)

| التقدير | العلامات | عدد العمال |
|---------|-------------|------------|
| ضعيف | /// | 3 |
| كفء . | /// ≠ ≠ ≠ ≠ | 13 |
| ممتاز | /// | 4 |
| المجموع | | 20 |

ويكون الجدول المطلوب هو نفس الجدول السابق بعد استبعاد العمود الأوسط من جدول التفريع ويسمى هذا الجدول بالجدول البسيط لأن بياناته موزعة حسب صفة واحدة "التقديرات".

ب- الجدول المزدوج:

هذا الجدول يبين توزيع البيانات حسب صفتين في نفس الوقت وفيه تمثل الصفوف تقسيمات إحدى الصفتين بينما تمثل الأعمدة تقسيمات الصفة الأخرى.

والجدول الآتي يبين تقسيمات منتجات إحدى شركات الغزل والنسيج لقسم الجاهز طبقاً للألوان وما إذا كانت قطنية أو صوفية.

جدول رقم (2)

| عدد الوحدات بالآلة | | | الالوان |
|--------------------|-------|-------|-------------|
| الجملة | صوفية | قطنية | |
| 304 | 66 | 208 | أبيض |
| 310 | 200 | 110 | أحمر |
| 158 | 73 | 85 | أصفر |
| 295 | 201 | 64 | أخضر |
| 153 | 100 | 53 | أسود |
| 1220 | 670 | 550 | إنتاج القسم |

ج- الجدول المركب:

وتعرض فيه البيانات بنفس الأسلوب السابق ولكن التوزيع فيه يكون لأكثر من صفتين.

2- البيانات الكمية:

إذا كانت الظاهرة التي ندرسها قابلة للقياس فإننا نحصل على بيانات كمية وقد تكون قيم هذه الظاهرة منفصلة كما قد تكون متصلة (مستمرة) تعبر الإنسان وتبويب البيانات الكمية تقوم بتبويبها في مجموعات متساوية وتضعها في جدول يسمى بالجدول التكراري.

الجدول التكراري:

مثال:

ولنفرض على سبيل المثال أننا بصدد عشرون عامل مرتباتهم كالاتي :

21 21 20 18 21 19 22 22 19 19
22 18 19 20 22 20 19 20 21 22

ولو بحثنا هذه القيم نجد أن بينها قيم كثيرة متساوية وبذلك يمكننا تلخيص هذه البيانات على الوجه الآتي:

جدول رقم (3)

| المرتب | العلامات | التكرار |
|--------|----------|---------|
| 18 | // | 2 |
| 19 | ≠ ≠ | 5 |
| 20 | //// | 4 |
| 21 | //// | 4 |
| 22 | ≠ ≠ | 5 |

الجدول ذات الفئات المتساوية:

أما في حالة ما يكون المتغير وثابا وعدد القيم المختلفة كبيرا والضيق بين أكبر القيم وأصغرها (المدى) كبيرا في هذه الحالة نضطر إلى تجميع القيم المتقاربة في فئات وتفرض أن البيانات الآتية هي أجور مائة عامل في أحد المصانع مقربة إلى أقرب جنيه.

أجور مائة عامل في أحد المصانع

| | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 29 | 35 | 44 | 43 | 39 | 41 | 48 | 40 | 41 | 21 |
| 44 | 41 | 50 | 47 | 40 | 54 | 50 | 37 | 60 | 32 |
| 36 | 28 | 49 | 34 | 49 | 24 | 55 | 45 | 46 | 40 |
| 25 | 45 | 27 | 22 | 38 | 43 | 44 | 27 | 26 | 49 |
| 48 | 42 | 25 | 41 | 33 | 34 | 51 | 30 | 31 | 55 |
| 31 | 30 | 32 | 34 | 35 | 46 | 63 | 36 | 45 | 30 |
| 43 | 54 | 29 | 44 | 48 | 35 | 54 | 29 | 43 | 50 |
| 37 | 58 | 39 | 39 | 43 | 57 | 46 | 41 | 39 | 38 |
| 47 | 51 | 40 | 57 | 39 | 59 | 56 | 53 | 51 | 35 |
| 54 | 36 | 33 | 47 | 52 | 33 | 40 | 55 | 64 | 50 |

ولو بحثنا هذه القيم لا نجد بينها قيم كثيرة متساوية حتى يمكننا استخدام الطريقة السابقة وأيضا استخدامها لا يحقق عملية التلخيص التي نقصدها، ولهذا نقوم بتجميع القيم المتقاربة في مجموعات تسمى فئات. وطريقة اختبار عدد الفئات وطول كل فئة تتوقف على الخبرة.

ويمكن الوصول إليه عن طريق إيجاد المدى المطلق للبيانات ونحاول تقسيمه إلى عدد مناسب من الفئات.

في المثال السابق،

المدى = $64 - 21 = 43$ ويمكننا تقسيمه إلى فئات وليكن تسعة على أن يكون طول الفئة (5).

جدول رقم (4)

| الفئة | العلامات | التكرار |
|-------|----------|---------|
| -20 | /// | 3 |
| -25 | /// | 9 |
| -30 | /// | 13 |
| -35 | /// | 16 |
| -40 | /// | 20 |
| -45 | /// | 16 |
| -50 | /// | 12 |
| -55 | /// | 8 |
| -60 | /// | |

الجدول ذات الفئات غير المتساوية،

الجدول التكرارية المفتوحة،

بالرغم أنه من الأفضل أن نختار الفئات بحيث تكون متساوية في الطول وذلك تسهيلا للعمليات الحسابية، ولكننا أحيانا نجد أن البيانات تكون مفصلة في جزء ومجملة في جزء آخر ولذلك فلا يمكن تمثيلها في جدول بفئات متساوية، وبالمثل قد تكون هناك رغبة في دراسة أحد أو بعض الفئات ذات طول معين لأهمية هذه الفئة وذلك بصرف النظر عن أطوال الفئات الأخرى.

جدول يمثل توزيع ملكية الأراضي حسب فئات المساحة سنة 1960

جدول رقم (5)

| فئات المساحة | عدد الملكية بالآلاف |
|--------------------------|------------------------|
| فدان أو أقل | 831.9 |
| أكثر من فدان إلى 5 | 1576.1 |
| أكثر من 5 أفدنة إلى 10 | 576.3 |
| أكثر من 10 أفدنة إلى 20 | 625.4 |
| أكثر من 20 فداناً إلى 50 | 709.2 |
| أكثر من 50 فداناً | 1402.7 |

وواضح أن التوزيع السابق فئاته غير متساوية وتسمى مثل هذه بالتوزيعات الغير منتظمة.

كما أنه من الواضح أيضاً أن الجدول يحتوي على فئتين غير محددتين - فالحد الأدنى للفئة الأولى غير مبين، كما أن الحد الأعلى للفئة الكبرى غير معلوم. ومثل هذا الجدول يسمى جدول مفتوح من الطرفين. وهناك بعض الجداول تكون مفتوحة من أحد الطرفين فقط. ويمكن في بعض الأحيان تقدير الحدود المجهولة للفئات المفتوحة اعتماداً على معلومات عامة في توزيع الأرض

حسب الملكية مثلاً، يمكن تقدير الحد الأعلى للفئة الأخيرة بالحد الأعلى للملكية التي حددها القانون وقتئذ وهي 200 هـ.د.

جداول التكرارات المتجمعة:

أوضحنا في المثال السابق أن الجدول التكراري يبين توزيع المفردات على الفئات المختلفة فيعطينا عدد المفردات التي تقل قيمتها (أو تزيد) عن قيمة معينة وحتى يمكننا الحصول على مثل هذه المعلومات يمكن تجميع التكرارات في جدول نسميه الجدول التكراري المتجمع وفيه نجمع التكرارات على التتالي من أحد طرفي الجدول حتى طرفه الآخر فنحصل على التكرار الكلي.. وهناك نوعان من التكرارات "المتجمع الصاعد"، و"المتجمع النازل" أو الهابط.

ففي التوزيع التكراري المتجمع الصاعد:

نذكر الفئات بالصورة "أقل من الحد الأعلى" ويكون التجميع من أعلى إلى أسفل حيث يجمع تكراري لكل فئة على مجموع التكرارات السابقة له. ويكون التكرار المتجمع للفئة الأخيرة مساوياً لمجموع التكرارات.

وفي التوزيع التكراري المتجمع النازل:

نذكر الفئات بالصورة "الحد الأدنى فأكثر" ويكون التكرار المتجمع للفئة الأخيرة مساوياً لتكرارها العادي ثم يكون التجميع من أسفل إلى أعلى. والجدول الآتي يمثل التوزيعين التكرارين المتجمعين الصاعد والنازل للجدول التكراري رقم (4) السابق...

جدول رقم (6)

أ - جدول متجمع صاعد ب - جدول متجمع هابط أو نازل

| الأجر | عدد العمال | أقل من الحد الأعلى للفئة | التكرار المتجمع الصاعد | الحد الأدنى فأكثر للفئة | التكرار المتجمع النازل |
|-------|------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| 20 | 3 | أقل من 25 | 3 | 20 فأكثر | 100 |
| 25 | 9 | أقل من 30 | 12 | 25 فأكثر | 97 |
| 30 | 13 | أقل من 35 | 25 | 30 فأكثر | 88 |
| 35 | 16 | أقل من 40 | 41 | 35 فأكثر | 75 |
| 40 | 20 | أقل من 45 | 61 | 40 فأكثر | 59 |
| 45 | 16 | أقل من 50 | 77 | 45 فأكثر | 39 |
| 50 | 12 | أقل من 55 | 89 | 50 فأكثر | 23 |
| 55 | 8 | أقل من 60 | 97 | 55 فأكثر | 11 |
| 60 | 3 | أقل من 65 | 100 | 60 فأكثر | 3 |
| | | | | 60 فأكثر | |

ويمكننا استخدام التكرارات المتجمعة لتوزيعين للمقارنة بينهما ولكن إذا كان مجموع التكرارات يختلف في الحالتين فيجب حساب النسبة المئوية للتكرارات المتجمعة لكل منهما حتى يمكن إجراء المقارنة.

الجدول التكراري المزدوج:

هذا الجدول لتغيرتين متصلتين "كالعمر والمرتبة مثلاً".

نرسم جدولاً مزدوجاً يشمل صفوفها عددها يعادل عدد فئات أحد المتغيرين (العمر مثلاً) وأعمدة عددها يعادل عدد فئات المتغير الثاني (المرتب الشهري) ..

نضيف إلى الصفوف صفين اثنين أحدهما من أعلى تدون فيه فئات المتغير الثاني (المرتب) والصف الثاني من أسفل نوضع مجاميع الأعمدة فيه ..

وكذلك نضيف إلى الأعمدة عمودين اثنين أحدهما من اليمين في أول الجدول لتدون فيه فئات المتغير الأول (العمر) والعمود الثاني آخر الجدول من اليسار لتدون فيه مجاميع الصفوف بحيث يصبح على الشكل الآتي

جدول رقم (7)

| فئات العمر | المرتب الشهري أقل من 30 جنيه | فئات | | | |
|---------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | | 30- 40 | 40- 50 | 50- 60 | المجموع |
| 30 سنة | 28 | 12 | 5 | - | 45 |
| 40 سنة | 7 | 11 | 6 | 3 | 27 |
| 50 سنة | 2 | 6 | 6 | 1 | 28 |
| 60 سنة | - | - | 3 | 2 | 10 |
| المجموع | 37 | 29 | 20 | 11 | 100 |

ويسمى هذا الجدول بالجدول التكراري المزدوج لأنه يبين تكرار كل فئتين في وقت واحد أحدهما من فئات المتغير الأول، والثانية من فئات المتغير الثاني.

ويلاحظ أن العمود الأول (فئات المتغير الأول) والعمود الأخير (المجموع) يمثلان جدولاً تكرارياً لتوزيع المائة موظف بحسب فئات العمر بصرف النظر من

المرتبة الشهرى وأن الصف الأول (فئات المتغير الثانى) والصف الأخير (المجموع) يمثل توزيع المائة موظف بحسب فئات المرتب الشهرى بصرف النظر عن العمر.

القوائم المالية :

ومما هو جدير بالذكر أن مرحلة عرض البيانات جدوليا تشمل تصميم التقارير والقوائم المالية التى تصور نتائج الأعمال التى تمت خلال فترة مالية والمركز المالى للمشروع فى نهاية تلك الفترة (الميزانية).

شكل الميزانية:

وتتخذ الميزانية شكل حرف T على أن يكون الجانب الأيمن منه ممثلاً للاستخدامات "الاصول" والجانب الأيسر ممثلاً للموارد "الخصوم" ... وفيما يلى شكل يوضح هذه القائمة ...

وتوضح هذه القائمة فى شكل رقم 8،

قائمة المركز المالى

شكل رقم (8)

| مستخدمات | موارد |
|------------------------------|---------------------------|
| أصول ثابتة : | رأس المال : |
| X شهرة محلي | X مستندات |
| X حقوق اختراع | X أسهم |
| X عقارات وأراضي | X سوك |
| X مبانى | X X X |
| X آلات | خصوم ثابتة : |
| X اثاث | X قروض طويلة الأجل |
| X X X | X X X |
| أصول متداولة | خصوم متداولة : |
| X الصندوق | X يتك سحب على المكتوف |
| X البنك | X أ . دفع |
| X قبض | X دائنون |
| X مالية | X الاعتمادات |
| X المدينون (ح / جارى مدين) | X X X |
| X بضاعة آخر المدة | أرصدة دائنة أخرى : |
| X X X | X تأمينات لدى الغير |
| أرصدة مدينة أخرى : | X م . مستحقة |
| X تأمينات لدى الغير | X X X |
| X مصروف مقدم | |
| X ايراد مستحق | |
| X X X | |
| X X X | X X X |

ومن تحليل هذه البيانات التي تتضمنها القوائم المالية يمكننا استقصاء الأسباب التي أدت إلى تحقيق النتائج الفعلية في فترات دورية منتظمة، وإيجاد العلاقات التي تربط هذه النتائج..

ومما هو جدير بالذكر أن الهدف الحقيقي لأعداد القوائم المالية لا يقتصر على قياس نتائج الأعمال أو تقييم عناصر المركز المالي بوحدات نقدية، وإنما يركز أساساً في دراسة هذه النتائج واستخلاص المؤشرات التي تنبئ عن مستوى الكفاية التي تحققها إدارة المشروع في استخدام الأموال استخداماً اقتصادياً في تقدير المركز النسبي للنتائج التي يحققها المشروع بالقياس إلى النتائج التي تحققها المشروعات المنافسة.

وبالنسبة إلى قائمة المركز المالي يعتبر إجمالي الأصول معادلاً 100 وتنسب إليه كل مجموعة مجموعات الأصول (أو كل عنصر من عناصر المركز المالي على حدة)، كما تنسب كل من عناصر الخصوم إلى إجمالي الخصوم وحقوق المساهمين باعتبار أن قيمتها تعادل 100.

ثانياً: العرض البياني

هذه الطريقة شائعة الاستخدام إذ أنها تساعد على تفهم الظاهرة تحت الدراسة بمجرد النظر إليها، على عكس الجداول الإحصائية التي تحمل الكثير من المعاني الصماء التي لا يصل إلى قراءتها وتفهمها غير المتخصصين، ذا فضلاً عن أن الأرقام عادة لا تستهوي القارئ أو المعنى بالأمر ولهذا نحتاج إلى وسيلة لنقل المعاني التي تحملها لغة الأرقام إلى من يهمه الأمر لكي تجعله محيطاً بالتطور في هذه الظواهر، لا بد من عرض بيانات هذه الظواهر بشكل يجذب الأنظار ويلفت الانتباه. واستخدام الرسوم البيانية والأشكال واسع الانتشار وكثيراً ما نلاحظه

في النشرات والاعلانات وتختلف الأشكال والرسوم البيانية التي يمكن استخدامها في العرض البياني باختلاف البيانات المراد عرضها.. وأهم هذه الأشكال ما يلي:

أ - العرض بالرسم البياني العادي، ومنه هذه الطرق:

الخط البياني Line Chart،

يستخدم الخط البياني لتوضيح الظاهرة موضوع الدراسة وذلك خلال فترة زمنية، ويمثل المحور الأفقي (محور س) الزمن ويسمى بالمتغير المستقل، ويمثل المحور الرأسي (محور ص) قيم الظاهرة ويسمى بالمتغير التابع.

مثال: فيما يلي قيمة استهلاك القطن المصري بالآلف قنطار على مدى السنوات من 74 حتى 1980،

جدول رقم (1)

| السنين | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| الاستهلاك المحلي (بالآلف قنطار) | 1785 | 1940 | 2019 | 2227 | 2370 | 2436 | 2750 |

تمثيل هذه البيانات على شكل خط بياني في شكل (1)

وقد نحتاج أحيانا دراسة ظاهرتين أو أكثر لمقارنة تغيرهما بالنسبة لظاهرة مشتركة مثل (الزمن) وفي هذه الحالة نأخذ الظاهرة المشتركة على المحور الأفقي.

ثم نرسم لكل ظاهرة خط بياني مع الظاهرة المشتركة.

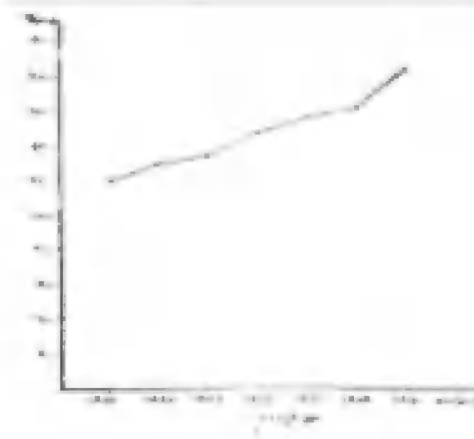
مثال: فيما يلي قيمة الانتاج خلال السنوات في الفترة من 76 حتى 1980 لإحدى شركات صناعة الألبان، القيمة بالآلف جنيه:

| السنوات | 76 | 77 | 78 | 79 | 1980 |
|-----------------------|-----|-----|-------|------|------|
| المنتجات بالآلاف جنيه | 271 | 361 | 448.4 | 776 | |
| لبن زبادي | | | | | |
| جبن جاف | 630 | 370 | 472 | 1139 | |

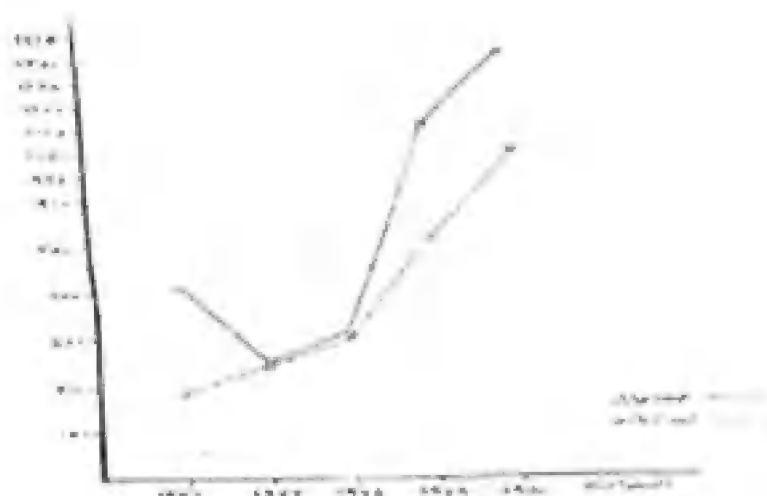
تمثل هذه البيانات على شكل خط بياني في شكل رقم (2).

وعلى العموم فالخط البياني يعتبر من أصح طرق العرض لمقارنة قيم ظاهرتين (أو أكثر) تتغيران خلال فترة زمنية واحدة.

| السنوات | 1980 | 1979 | 1978 | 1977 | 1976 | 1975 | 1974 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
| الاستهلاك | 2754 | 2416 | 2360 | 2227 | 2019 | 1940 | 1785 |



| 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | السنوات |
|------|------|-------|------|------|-----------|
| | | | | | البيان |
| 630 | 370 | 472 | 1139 | 1364 | جبن جاف |
| 271 | 361 | 448.4 | 776 | 1057 | لبن زبادى |



خريطة الشريط Band Charts:

تستخدم هذه الطريقة لرسم ظاهرتين من نفس النوع وحيث يكون للفرق بين القيم المتناظرة معنى واضح وبذلك فهي تمثل شكل من الظاهرتين والفرق بينهما مثل تمثيل الدخل والمنصرف أو معدل المواليد والوفيات ... الخ .

مثال:

فيما يلى قيمة الانتاج والمبيعات لشركة الناصر للسيارات على مدى السنوات من 76 حتى 80 "بالمائة الف جنيه".

جدول رقم (3)

| المبيعات | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
|----------|-------|-----|-------|-------|-------|
| الانتاج | 141.6 | 184 | 219.9 | 229.9 | 315.1 |
| المبيعات | 106.2 | 162 | 222.5 | 192.2 | 262.0 |

تمثيل هذه الأرقام على شكل خريطة شريط في شكل رقم (3)

ويمكن تمثيل أرقام عدة ظواهر تتغير خلال فترة زمنية واحدة.

مثال:

فيما يلي قيمة الانتاج والمبيعات لإحدى شركات صناعة السيارات خلال الخمس سنوات من 76 حتى 80 والقيمة بالمائة ألف جنيه.

جدول رقم (4)

| المبيعات | السنوات | | | | | | | | | |
|------------------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | 76 | | 77 | | 78 | | 79 | | 80 | |
| | مبيعات | انتاج | مبيعات | انتاج | مبيعات | انتاج | مبيعات | انتاج | مبيعات | انتاج |
| السيارات | 20.1 | 22.0 | 30.4 | 20.4 | 20.0 | 20.4 | 34.4 | 41.5 | 40.2 | 32.0 |
| توابع | 52.1 | 22.5 | 61.9 | 51.4 | 91.8 | 110.8 | 66.1 | 78.1 | 76.0 | 73.8 |
| مقطورات | 0.4 | 0.4 | 10.1 | 9.6 | 10.9 | 8.2 | 11.1 | 9.5 | 13.3 | 11.8 |
| حافلات | 18.8 | 18.7 | 19.1 | 19.0 | 21.8 | 18.2 | 24.8 | 25.0 | 30.9 | 30.1 |
| زوارق | 20.0 | 27.8 | 41.6 | 37.5 | 54.5 | 45.0 | 68.0 | 54.2 | 137.6 | 100.2 |
| سيارات مقطورة | 8.3 | 8.8 | 14.0 | 14.1 | 8.5 | 10.4 | 5.3 | 3.2 | 8.7 | 5.1 |
| مجموع | 141.6 | 106.2 | 184.0 | 162.0 | 219.9 | 222.5 | 229.9 | 192.2 | 315.1 | 262.0 |

يمكننا تمثيل قيم الانتاج لكل الأصناف على مدار السنوات من 76 حتى 80 من جدول رقم (4) في شكل خريطة شريط وتمثيل هذه البيانات في شكل رقم (4).

الاعمدة البيانية Bar Charts:

وهي عبارة عن اعمدة رأسمالية تتناسب ارتفاعاتها مع الاعداد التي تمثلها الأعمدة وتكون قواعدها متساوية ويؤخذ المحور الأفقي عادة ليمثل الصفة المميزة ويؤخذ المحور الرأسمالي ليمثل الصفة المميزة ويؤخذ المحور الرأسى ليمثل القيم المختلفة.

والأعمدة البيانية لها ثلاثة أشكال هي:

أ - البسيطة.

ب - المركبة (المزدوجة)

ج - المجزأة.

(1) الأعمدة البسيطة:

وتستعمل هذه الأعمدة لعرض القيم المختلفة لظاهرة واحدة. ويجب أن يكون سمك الأعمدة متساوي والمسافات بين الأعمدة متساوية ايضا وتكون أقل من سمك العمود.

مثال:

فيما يلي قيمة الانتاج لإحدى شركات صناعة السيارات خلال السنوات من 76 حتى 80.

| السنوات | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| قيمة الانتاج | 141.6 | 184.0 | 216.9 | 229.9 | 315.1 |

وتمثيل هذه البيانات في الشكل رقم (5)؛

(ب) الأعمدة المركبة (المزدوجة)؛

وتستخدم في عرض ظاهرتين مشتركتين في الأزمنة (أو في أي وجه آخر) وذلك بأن تمثل قيم الظاهرتين بعمودين متلاصقين ولا بد من تمييز الظاهرتين عن بعضهما البعض.

مثال؛

فيما يلي قيمة الانتاج والمبيعات لإحدى شركات صناعة السيارات في الفترة من 76 حتى 80 والقيمة بالمائة ألف جنيه*.

جدول رقم (6)

| | | | | | | | | | | السنوات |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 80 | | 79 | | 78 | | 77 | | 76 | | |
| مبيعات | النتاج | مبيعات | النتاج | مبيعات | النتاج | مبيعات | النتاج | مبيعات | النتاج | البيانات |
| 262 | 315.1 | 102.2 | 220.9 | 222.5 | 216.9 | 102 | 184 | 106.2 | 141.6 | |

وتمثيل هذه الأرقام على شكل أعمدة مركبة أو مزدوجة في شكل رقم

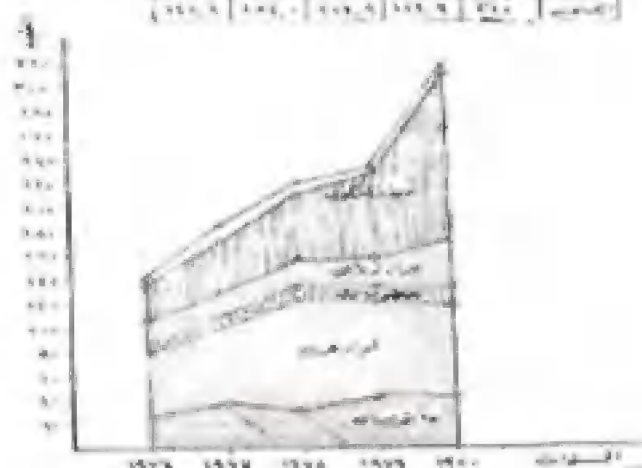
(6)؛

ج- الأعمدة المجزأة؛

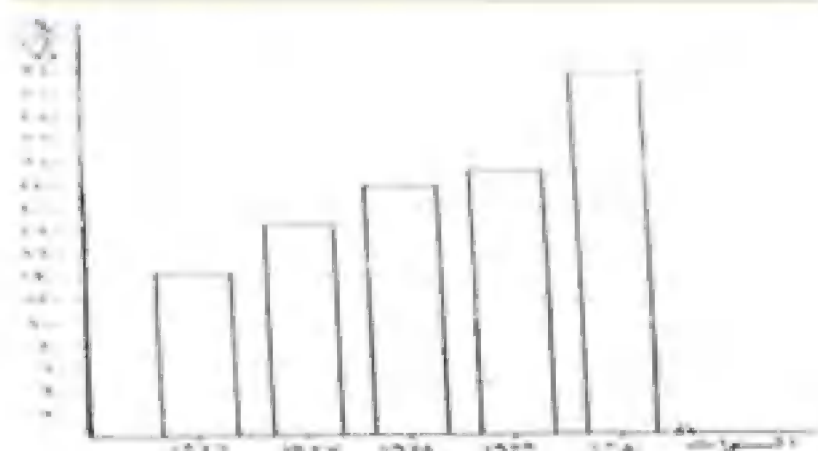
وتستخدم هذه الطريقة لعرض القيم الكلية لظاهرة معينة وكذلك قيم كل من أجزائها وتستخدم هذه الطريقة في تمثيل قيم الانتاج وتقسيماته إلى مبيعات (تصدير - محلي) والفائض ككمخزون.

| 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | السنوات |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------------|
| 26.1 | 36.4 | 29.4 | 41.5 | 40.2 | اتوبيسات |
| 52.1 | 61.9 | 91.8 | 78.1 | 76.00 | لوازي |
| 6.4 | 10.1 | 10.9 | 11.1 | 13.3 | مقطورات |
| 18.8 | 19.1 | 21.8 | 25.00 | 39.3 | جرار زراعي |
| 29.9 | 41.6 | 54.5 | 68.9 | 137 | سيارات ركوب |
| 8.3 | 14.9 | 8.5 | 5.3 | 8.00 | محركات |
| 141.6 | 184.00 | 216.9 | 229.9 | 315 | اجمالي |

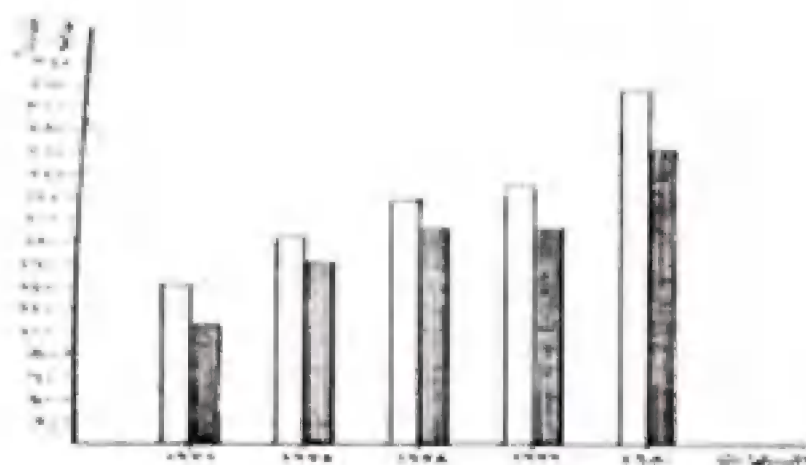
| | | | | | |
|------|------|------|------|-------|-------------|
| 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | السنوات |
| 10.1 | 12.5 | 15.2 | 18.1 | 21.3 | اتوبيسات |
| 20.1 | 24.9 | 31.8 | 28.1 | 26.00 | لوازي |
| 2.4 | 3.1 | 3.9 | 4.1 | 5.3 | مقطورات |
| 5.8 | 6.1 | 6.8 | 8.00 | 13.3 | جرار زراعي |
| 10.9 | 14.6 | 19.5 | 25.9 | 53.7 | سيارات ركوب |
| 3.3 | 5.9 | 3.5 | 2.3 | 4.00 | محركات |
| 10.6 | 14.0 | 16.9 | 17.9 | 24.3 | الاجمالي |



| 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | السنوات |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| 141.6 | 184.0 | 216.9 | 229.9 | 315.1 | قيمة الانتاج |



| 1976 | | 1977 | | 1978 | | 1979 | | 1980 | | السنوات |
|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| الانتاج | مبيعات | الانتاج | مبيعات | الانتاج | مبيعات | الانتاج | مبيعات | الانتاج | مبيعات | |
| 1416 | 106.2 | 184 | 162 | 216.9 | 222.5 | 229.9 | 1922 | 315.1 | 262 | القيمة |



مثال: فيما يلي بيانات من السنوات 76 حتى 80 لانتاج إحدى الشركات وما بيع منها والمخزون.

جدول رقم (7)

| المخزون | البيع للتصدير | البيع المحلي | الانتاج بالآلاف وحدة | السنوات |
|---------|------------------|--------------|-------------------------|---------|
| 30 | 70 | 60 | 160 | 76 |
| 20 | 60 | 100 | 180 | 77 |
| 25 | 55 | 115 | 195 | 78 |
| 40 | 30 | 140 | 210 | 79 |
| 75 | 50 | 100 | 225 | 80 |

تمثيل هذه البيانات على شكل أعمدة مجزأة في شكل رقم (7)

الرسم الدائرية Pie Charts

إذا كانت البيانات التي لدينا عبارة عن مجموع عام مقسم إلى أجزائه الفرعية فيمكن تمثيل الجملة العمومية بالمساحة الكلية لدائرة وتقسّم الدائرة إلى قطاعات تتلاقى في المركز بحيث تكون مساحتها متناسبة مع المقادير الجزئية التي تكون الجملة العمومية وتتميز هذه القطاعات بألوان مختلفة أو تظليل مختلف.

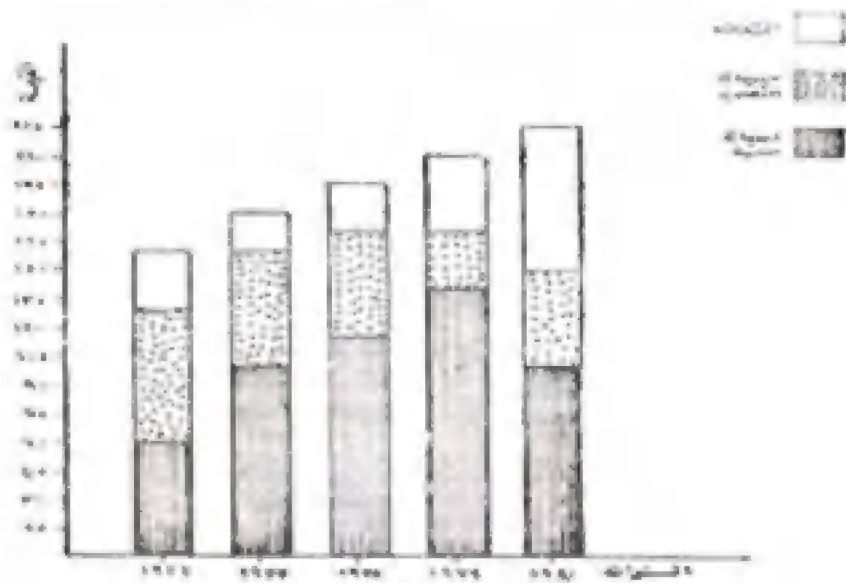
ولما كانت الزاوية المركزية في الدائرة 360 فإن 1% من مساحة الدائرة يمثلها قطاع زاويته المركزية = 3.6 وعلى ذلك فيمكن تمثيل أجزاء المجموع الكلي بقطاعات مساحة كل منها عبارة عن النسبة المئوية لهذه الأجزاء بالنسبة إلى المجموع الكلي. ولرسم أجزاء هذه الدائرة تبدأ من النقطة التي تناظر الساعة 12 ثم الأجزاء حسب ترتيبها تنازلياً أو تصاعدياً.

مثال:

فيما يلي بيانات الانتاج لإحدى شركات صناعة السيارات لعام 77 والقيمة بالمائة ألف جنيه.

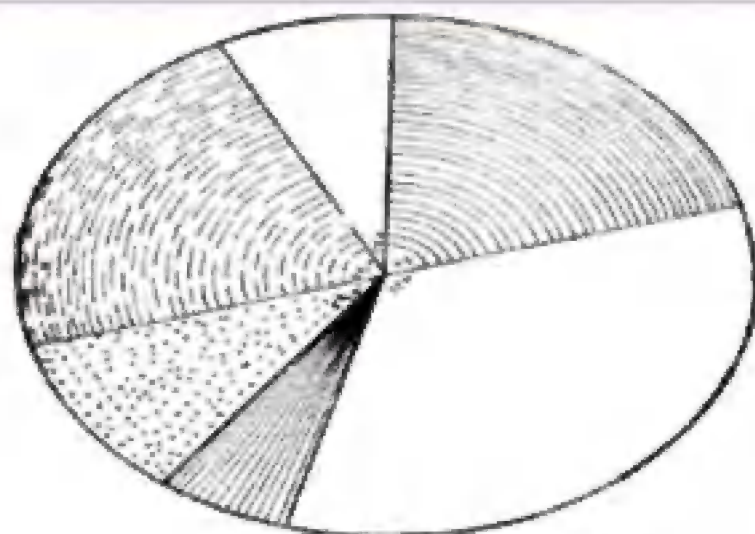
| بيان | اتوبيسات | لوارى | مقطورات | جرار زراعى | سيارات | محركات | الجملة |
|-----------------|----------|-------|---------|---------------|--------|--------|--------|
| قيمة الانتاج | 36.4 | 61.9 | 10.1 | 19.1 | 41.6 | 14.9 | 184.0 |

| الستوات | 1980 | 1979 | 1978 | 1977 | 1976 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| الانتاج | 225 | 210 | 195 | 185 | 160 |
| مبيعات محلية | 100 | 140 | 115 | 100 | 60 |
| مبيعات للتصدير | 50 | 30 | 55 | 60 | 70 |
| مخزون | 75 | 40 | 25 | 20 | 3 |



تمثيل هذه البيانات على شكل دائرة في شكل رقم (8)

| البيان | القيمة | النسبة المئوية | الزاوية المركزية | مقدارها |
|-------------|--------|----------------|-------------------|---------|
| اتوبيسات | 36.4 | 19.8% | 19.8×3.6 | 71.3 |
| لوارى | 61.9 | 34.2% | 34.2×3.6 | 123.1 |
| مقطورات | 10.1 | 5.7% | 5.7×3.6 | 20.5 |
| جرار زراعى | 19.1 | 10.0% | 10×3.6 | 36.0 |
| سيارات ركوب | 41.6 | 22.2% | 22.2×3.6 | 79.9 |
| محركات | 14.9 | 8.1% | 8.1×3.6 | 29.2 |
| الجملة | 184 | 100% | | 360 |



اتوبيسات 
 لوارى 
 سيارات ركوب 
 محركات 
 مقطورات 
 جرار زراعى 

2- العرض بالرسم البياني على تقسيم نصف لوغاريتمي،

ويستخدم هذا المقياس النصف اللوغاريتمي في حالة إجراء المفاوضات النسبية وبذلك فالمسافات المتساوية في الرسم النصف لوغاريتمي تدل على نسب متساوية.

وهذا المقياس يعطى لنا حقيقة الظاهرة الممثلة دون تحليل كما قد يكون في المقياس العادي.

ويتضح ذلك إذا كنا بصدد هذا المثال ومثلناه مرة بالخط البياني العادي ومرة أخرى بالرسم البياني على تقسيم نصف لوغاريتمي.

مثال،

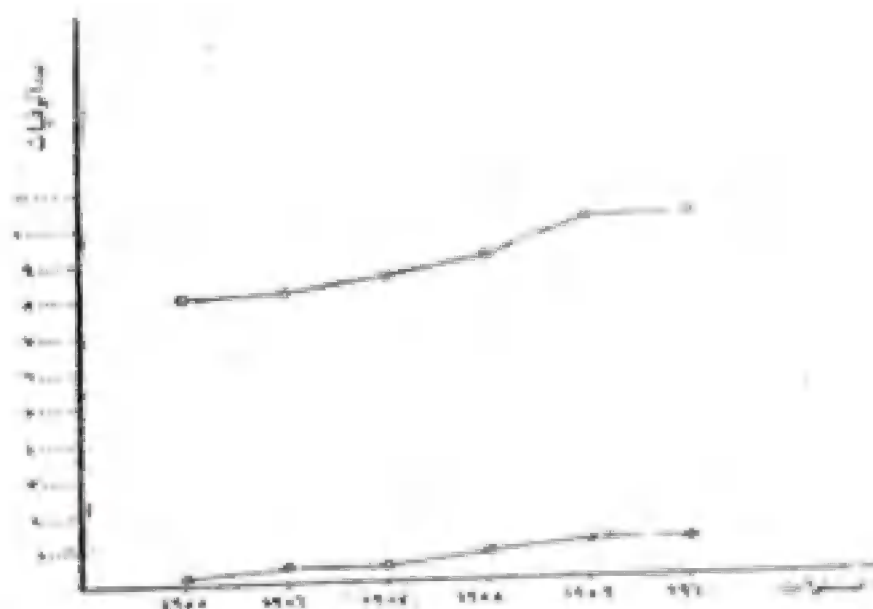
الجدول الآتي يبين عدد الوفيات من الحوادث وأمراض القلب في إحدى الدول في الفترة من 1955 - 1961 وستقوم أيضا بتمثيله بيانيا على ورق رسم عادي وورق رسم نصف لوغاريتمي.

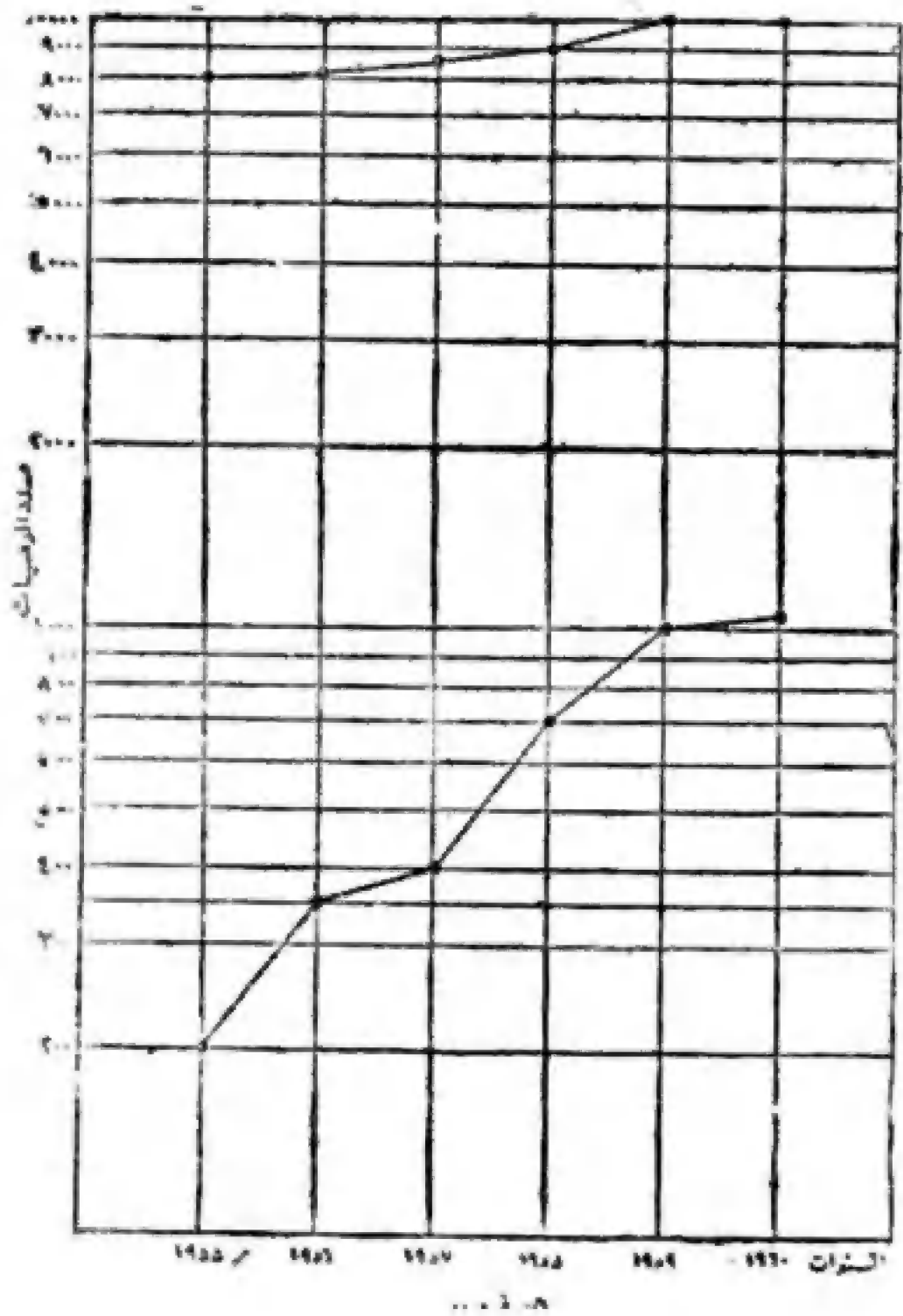
| السنة | 1955 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
|-------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| وفيات الحوادث | 200 | 350 | 400 | 700 | 1000 | 1050 |
| وفيات أمراض القلب | 8000 | 8100 | 8500 | 9000 | 10000 | 10100 |

وتمثيل هذه البيانات في شكل رقم (9) على رسم بياني بتقسيم عادي.
شكل رقم (10) على رسم بياني بتقسيم نصف ثوغاريتمى.

وواضح من مقارنة الشكلين أن التقسيم النصف ثوغاريتمى يعطى فكرة
عن سرعة التغيير في عدد الوفيات على مر العتتين. وواضح أن هذا التغيير أسرع
بكثير (يزداد سريعاً) في حالة وفيات الحوادث عن وفيات أمراض القلب بينما
التقسيم العادى لا يعطى هذه المقارنة الواضحة.

| السنة | 1960 | 1959 | 1958 | 1957 | 1956 | 1955 |
|-------------------|-------|-------|------|------|------|------|
| وفيات الحوادث | 1050 | 1000 | 700 | 400 | 350 | 200 |
| وفيات أمراض القلب | 10100 | 10000 | 9000 | 8500 | 8100 | 8000 |





تمثيل التوزيعات التكرارية بيانياً

يمكن تمثيل التوزيعات التكرارية بيانياً بعدة طرق منها:

(1) المدرج التكراري "الهستجرام"

وهي هذا الشكل عادةً ترسم محورين متعامدين وتأخذ المحور الأفقي - عادةً - لتمثيل الفئات والمحور الرأسي لتمثيل التكرارات ثم نقسم المحور الأفقي إلى أقسام متساوية بمقياس رسم مناسب بحيث يكفى تمثيل الفئات ونقوم بتدريج المحور الرأسي حسب مقياس رسم مناسب بحيث يسمح بظهور قيمة أكبر تكرار في الجدول وترسم على كل فئة مستطيلاً رأسياً تناسب مساحته مع التكرار الخاص بالفئة.

القواعد متساوية لكل الفئات ارتفاع المستطيل يكون مساوياً للتكرار. وذلك في حالة التوزيعات ذات الفئات المتساوية.

ويمكننا رسم المدرج التكراري لتوزيع الأجور من جدول رقم (4) ممثلاً في شكل (11) ..

ملحوظة: لا تكسر محور س إطلاقاً إذ أن طول المستطيل هنا هو موضع الدراسة والمقارنة.

2- المضلع التكراري:

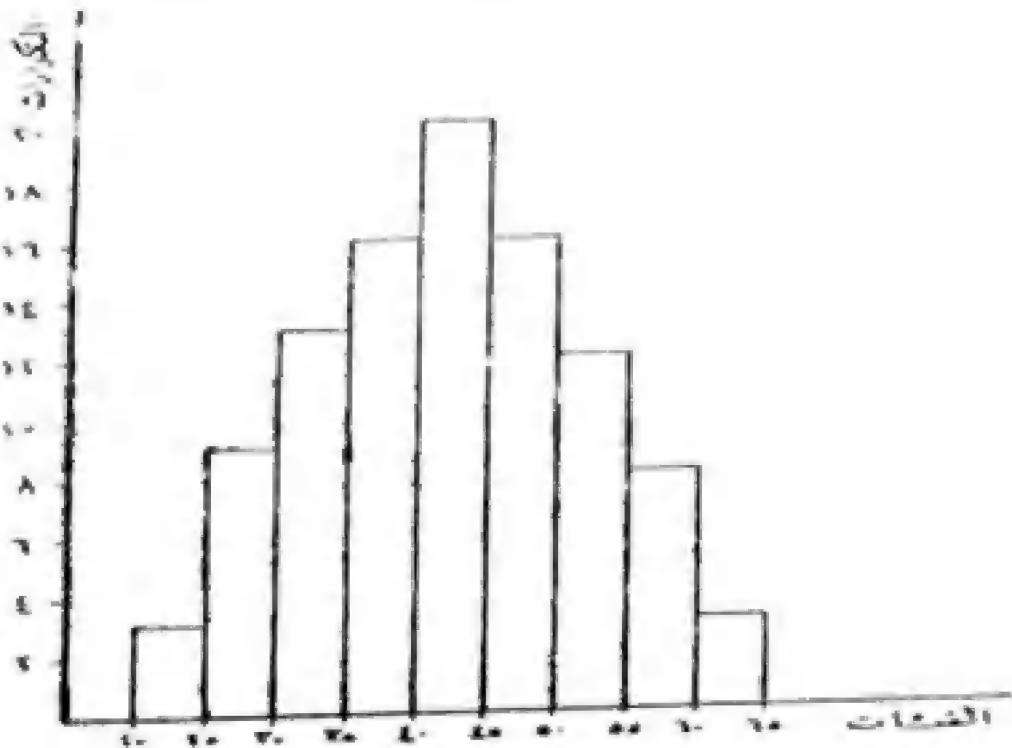
إذا ما أردنا تمثيل توزيعين تكراريين بيانياً على نفس المحور وذلك برسم مدرجيهما التكراريين فإننا نجد أن المستطيلات المتناظرة تتداخل مع بعضها مما يصعب معها إجراء المقارنة والتمييز بين التوزيعين ولذلك تلجأ إلى تمثيل كل توزيع بما يسمى بالمضلع التكراري وهي طريقة أخرى لتمثيل الجدول التكراري بيانياً وهي هذا الشكل نقوم بتقسيم المحورين كما في حالة المدرج التكراري تماماً

ثم نحدد مراكز الفئات على المحور الأفقي ونرصد نقطاً أحداثياتها الأفقية هي مراكز الفئات وأحداثياتها الرأسية هي التكرارات المناظرة ونصل هذه النقاط بمستقيمات فنحصل على المضلع التكراري كما في شكل (12).

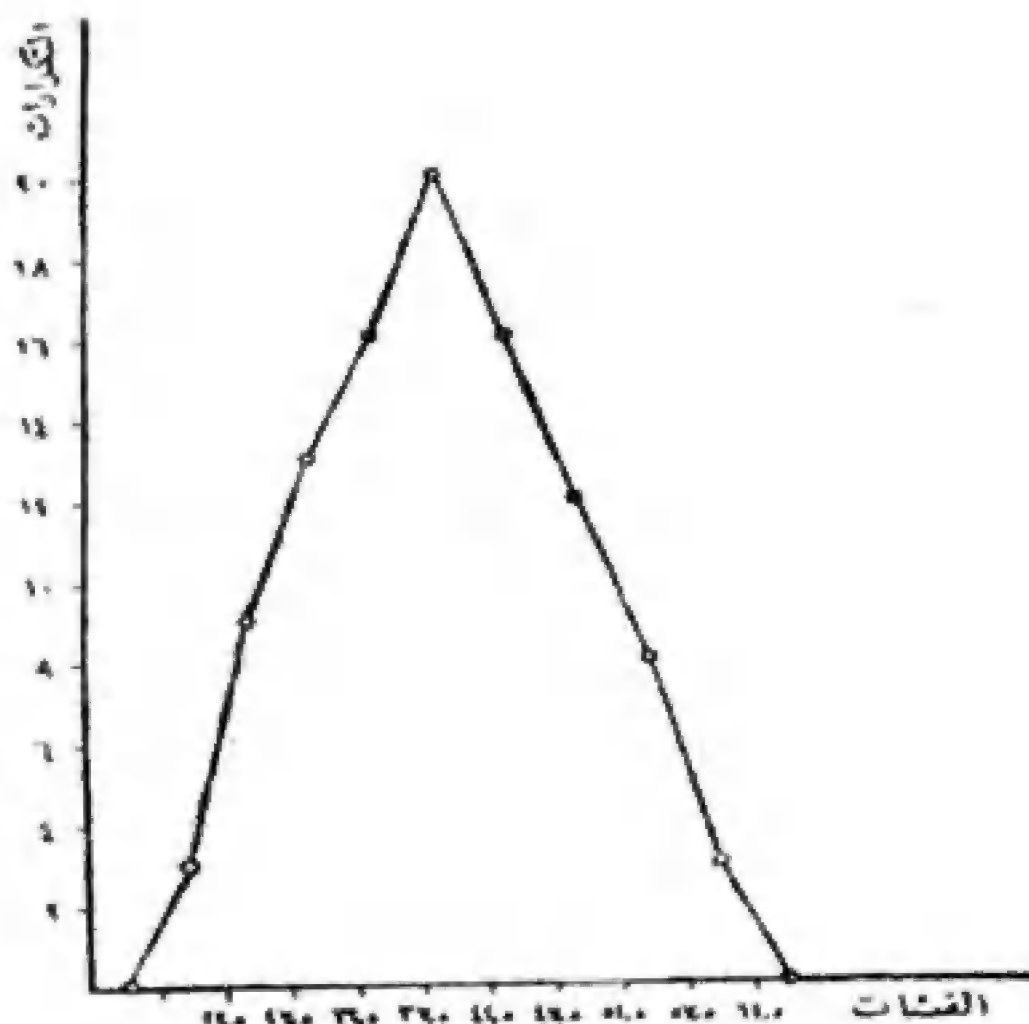
وهنا اعتبرنا أن التكرارات في كل فئة تتجمع (تتركز) عند مركز الفئة تماماً.

ويحسن القفال المضلع التكراري مع المحور الأفقي وذلك بافتراض فئتين الأولى قبل الفئة الأولى، والثانية بعد الفئة الأخيرة وتكراريهما يساوي صفر ويتوصيلهما بخط في المضلع يتم قلبه.

| فئات | -60 | -55 | -50 | -45 | -40 | -35 | -30 | -25 | -20 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| تكرارات | 3 | 8 | 12 | 16 | 20 | 16 | 13 | 9 | 3 |



| مراكز الفئات | 22.5 | 27.5 | 32.5 | 37.5 | 42.5 | 47.5 | 52.5 | 57.5 | 62.5 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| التكرارات | 3 | 9 | 13 | 16 | 20 | 16 | 12 | 8 | 3 |



وبالاحظ أن المضلع التكراري يمكن رسمه مع المدرج التكراري، فنأخذ منتصفات الفواصل العليا للمستطيلات في المدرج التكراري ونصلها بمستقيمات فنحصل على المضلع التكراري.

والمساحة المحصورة تحت المضلع التكراري هي نفسها المساحة المحصورة تحت المدرج التكراري.. وذلك لأن كل ضلع يستبعد من المدرج مثلثا، ويضيف إليه مثلثا آخر مساويا له تماما في المساحة. ويعتبر المضلع التكراري من النسب الطرق إذا أردنا مقارنة توزيعين تكرارين.

3- المنحنى التكراري

والطريقة الأخيرة لتمثيل التوزيعات التكرارية في شكل هندسي واضح هي المنحنى التكراري الذي نحصل عليه بتمهيد خطوط المضلع المنكسرة، ولرسم المنحنى التكراري نرسم فقط المضلع التكراري ونمهد الخطوط المنكسرة التي تصل بين هذه النقاط وقد يكون هذا التمهيد باليد أو بطرق رياضية. ولا يشترط أن يمر المنحنى بجميع رؤوس المضلع التكراري، والشكل رقم (13) يبين المنحنى التكراري مع المضلع التكراري لتوزيع أجور العمال حسب جدول رقم (4).

ونلاحظ أنه نتيجة لعدم التقيد بنقطة المضلع تماما لرسم المنحنى فإن المساحة الواقعة تحت المنحنى لا تكون مساوية لمساحة المضلع.

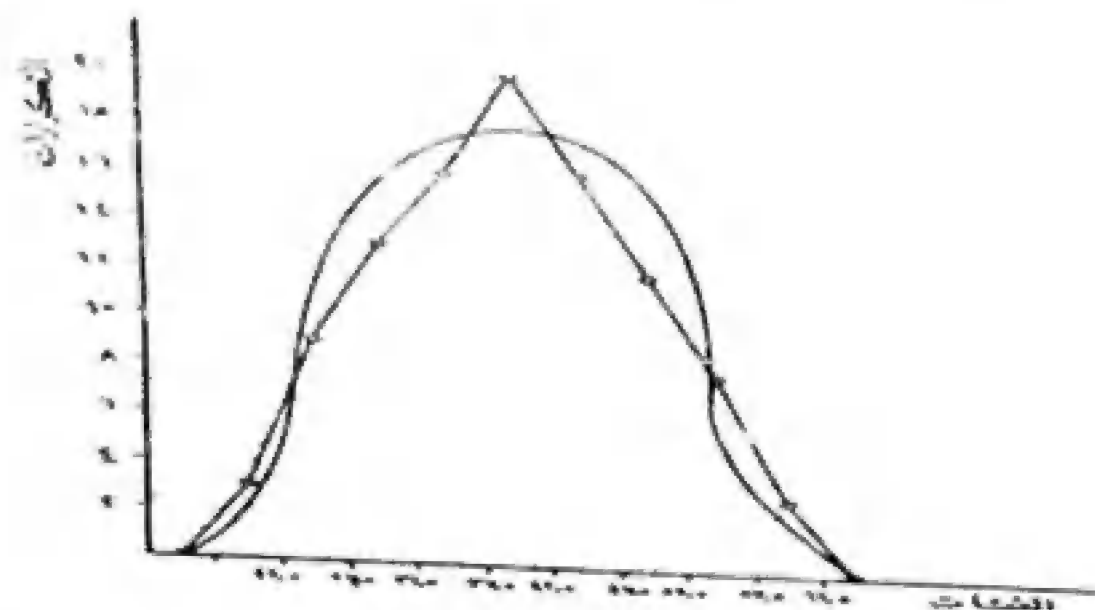
وفي الواقع كلما كانت أطوال فئات التكرارات قصيرة كلما اقتربت نقطة المضلع التكراري بعضها من بعض، وكلما اقتربت المضلع التكراري من المنحنى التكراري... وعلى العموم كلما ضاقت أطوال الفئات وزاد في نفس الوقت عدد المشاهدات فإن المضلع التكراري يزول إلى المنحنى التكراري وذلك يرجع إلى أنه عادة ما تكون البيانات التي لدينا عبارة عن عينة فقط من مجتمع كبير، فالتوزيع الذي لدينا يمثل أجور 100 عامل فقط من مجتمع كبير للعمال ولو

اننا رسمنا مضمعا لعدد أكبر من العمال 1000 ممثلا - لوجدنا غالبا أكثر انتظاما ولكانت دراسة الظاهرة أفضل في هذه الحالة من دراستها على عدد أقل من المصدات...

ويمكننا اعتبار المنحنى التكراري ممثلا لتنظام تغير الظاهرة تحت الدراسة بمعنى أنه لو كان عدد المشاهدات التي لدينا كبيرا جدا لتحول المصطلح إلى منحنى....

ونلاحظ أنه لمقارنة توزيعين تكراريين لا بد أن يكون المجموعان الكليان (الذان يمثل كلا من التوزيعين) متساويين والا فإننا نجري المقارنة على أساس التوزيع النسبي.

| مراكز الوقت | 22.5 | 27.5 | 32.5 | 37.5 | 42.5 | 47.5 | 52.5 | 57.5 | 62.5 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| التكرارات | 3 | 9 | 13 | 16 | 20 | 16 | 12 | 8 | 3 |



الباب الرابع

الفصل العاشر

نماذج الاستراتيجية الثقافية

وضع الشخصان اللذان قاما بإنشاء شركة خدمات الطاقة التطبيقية في عام 1982 هدفاً متواضعاً اعتماداً عليه عند بداية تشغيل هذا المشروع، لم يكن هدف هذين الشخصين ربح الملايين، أو تقديم منتج جديد يغير من وجه العالم، أو البحث عن شهرة من أي نوع، ولكنهما ببساطة كانا يرغبان في بناء مشروع يفخران به، وكان هدفهما هذا واضحاً للغاية حتى قبل أن يعرفا على وجه الدقة ما هو النشاط الذي ستقوم به هذه الشركة. لقد أرادا إنشاء شركة تقوم فلسفتها على الشعور بقيمة العاملين، وتعتمد قراراتها على الإحساس بالمسئولية، وتنتهج سياسة عادلة وشريفة ليس فقط تجاه العملاء والموردين والموظفين، ولكن أيضاً نحو المجتمع الأكبر الذي تعيش فيه. أما إذا تصادف وحققا أرباحاً، فلا بأس، ولكن هذا لم يكن هدفهما، فقد اهتمتا أكثر بشؤون الشركة التي يمكن إنشاؤها أكثر من اهتمامهما بالحد الأدنى من الأرباح.

ولقد استطاعا تحقيق هدفهما إلى جانب الأرباح أيضاً مما كان مفاجأة للبعض وتسبب في دهشة الكثيرين، وأصبحت اليوم شركة خدمات الطاقة التطبيقية من أكثر الشركات المستقلة المنتجة للطاقة تحقيقاً للأرباح، حيث تحقق مبيعات سنوية مقدارها 500 مليون دولار، وبلغت قيمتها في سوق الأوراق المالية 1.5 مليار دولار. فكما أنها تعطي عالياً للمساهمين يضارع ما تقدمه أي صفة من أفضل صفقات رأس المال الخاמר في التكنولوجيا العالمية، وفي الوقت نفسه تعامل الشركة موظفيها بصورة طيبة، فكما أنها تسبق شركات عديدة في حساسيتها للبيئة، فكما سنرى فيما بعد، يتطلع العاملون في شركة خدمات

الطاقة التطبيقية بصفة مستمرة إلى تحقيق العدالة والاستقامة، وهم بذلك يحطمون قواعد العمل اليومي التقليدي. ولذا كانت القيم دائماً أكثر أهمية وثباتاً من الاستراتيجية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

ولكن هل تضمن هذه القيم التي يتحلون بها النجاح المالي؟ بالطبع لا. ولكن تركيز الاهتمام على القيم في الشركة يعمل على اجتذاب عاملين بارعين ممن يستمتعون بأداء عملهم. وذلك بدوره يشجع طاقاتهم على إنجاز عمل ممتاز. وعلى أية حال، فإن قادة الشركة يقاومون إقامة علاقة مباشرة بين القيم السائدة في الشركة وبين الربحية. بل إنهم في الحقيقة يؤكّدون بصفة مستمرة أن عملية التفضيل بين القيم والأرباح يجب أن تنتهي دائماً لصالح القيم (يشجع ليفي شتراوس * طريقة التفكير نفسها). ولا شك أن هذا التفكير لم يكن مقبولاً لدى الكثيرين - بما فيهم بعض كبار الإداريين التنفيذيين - حيث إنه يعارض تماماً ما درجت عليه ثقافة العمل التي سادت لأكثر من مائتي عام، والتي تضع الأرباح أولاً. ولذلك لم يكن من السهل تطبيق هذه الفلسفة التي تقوم على الاهتمام بالقيم أولاً - ذلك بأن وضع القيم نصب الاهتمام بالمرجحة الأولى عمل ولا شك صعب، خاصة في شركة تنمو نمواً سريعاً. ولكن العاملون في شركة خدمات الطاقة التطبيقية وكل من يشارك في عملها سوف يقولون لك إن هذه القيم تستحق الكفاح من أجلها. ونتيجة لهذه القيم التي تعتقها الشركة وللتحدى الذي حملوه على أكتافهم عند اختيار نشاطها، استطاعت شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تجعل عملها حيويًا ومثيراً تماماً مثل توليد الطاقة الذي تقوم به.

القيم المشتركة:

لقد كن على صلة وثيقة بالشركة منذ عام 1982، أولاً مستشاراً لمجلس الإدارة، ثم عضواً في مجلس الإدارة منذ عام 1986. وبسبب هذه العلاقة،

انبحث لي فرصة نادرة لمتابعة تقدم الشركة عن قرب والصعوبات التي واجهتها، والأخطاء التي أوشكت أن تقع فيها، والنجاح الذي حققته منذ البداية وحتى ازدهارها. ولقد تغير كل شيء تقريباً في شركة خدمات الطاقة التطبيقية في أثناء الأحد عشر عاماً منذ مولدها - نعم تغير كل شيء فيما عدا القليل من الأشخاص الرئيسيين وعدد قليل من القيم الأساسية التي مازال هؤلاء الأشخاص يحتفظون بها، وبالتالي تحافظ عليها الشركة برمتها. والشئ المهم في الشركة هو أن مؤسسها أوضحوا لنا أن الثقافة النبيلة يمكن أن تصنعها القيادة من أعلى ثم يحافظ عليها بعد ذلك كل شخص في المنظمة مهما قل شأنه. ولا يوجد سبيل لتفهم حقيقة شركة خدمات الطاقة التطبيقية بدون التفهم الكامل للثقافة السائدة فيها - وبعبارة أخرى، يجب التعرف على القيم المشتركة التي تعطي العاملين في الشركة إحساساً عاماً بوحدة الهدف.

تتضمن العبارة المدونة عن القيم في شركة خدمات الطاقة التطبيقية: العدالة والاستقامة والمسئولية الاجتماعية والمتعة في العمل. ولكن هذه العبارة المدونة لا يمكن أن تعكس بصدق القوة التي تتمتع بها الشركة والتي تستمدّها من ثقافتها القالمة على القيم المشتركة. وفيما يلي بعض الدروس المستفادة من الشركة التي يمكن أن نتعلم منها شيئاً عن القيم التي تتجمع فيما بينها لتبنى في النهاية ثقافة نبيلة:

- أنهم يتفوقون غالباً على الاستراتيجية ويسبقونها.
- إنهم يمتلكون جودى تخلق لب كل من يتعامل مع الشركة، وتبث الحياة بحق في المنظمة برمتها.
- هذه القيم توضع موضع التنفيذ بتطبيقها ومعايشتها فعلاً - وليس عن طريق عبارة مدونة، أو اجازة في مشح في نهاية الأسبوع، أو خطب يلقيها

كبار المديرين المستأسيدين لوعظ العاملين. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه بالرغم من أن هذه القيم تبدو أكثر رسوخاً من استراتيجية الشركة نفسها، إلا أنها تستمر في التطور بنمو كل فرد عن طريق الحصول على مزيد من الخبرة والتقدم والتغيير والتضج.

- تمكن هذه القيم العاملين في كل مستوى إداري بالمنظمة أن يصبحوا هم أنفسهم قادة لأن هؤلاء العاملين يتمتعون بوضوح تام في الرؤية عن المبادئ التي قامت المنظمة من أجلها، وبالتالي مبادئ الأفراد الذين يعملون فيها. ويتطابق ذلك، تقلل هذه القيم المشتركة إلى حد بعيد من الحاجة إلى السياسات المدونة أو التوجيهات كما تحد من الحاجة إلى الوظائف المساندة والخرائط التنظيمية.
- هذه القيم تتفق اتفاقاً تاماً مع القيم اليومية التي يتطلع إليها معظمنا في حياتنا الشخصية، وفي داخل بيوتنا، والأكثر من ذلك أنها تساعد الأفراد على إيجاد التوازن بين الحاجات المزدوجة، وإن تكن متعارضة غالباً، للشعور بالحرية الشخصية ومع ذلك يكون الفرد جزءاً من فريق يعمل لهدف أكبر.
- يكون التعامل مع هذه القيم عن طريق المبادأة مثلها في ذلك مثل الاستراتيجيات والخطط والميزانيات في هذه الشركة أو في أي شركة أخرى.

قيم تستولي على القلب وتنقلها الأفعال:

في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كما في شركات القمة الأخرى، تتمتع القيم المشتركة بجاذبية عقلانية وأخرى انفعالية. والجاذبية الأخيرة لها أهمية حيوية جداً، والسبب في ذلك أن معظم العبارات المدونة، عن رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومهمتها، تتحدث عن حاجات المؤسسة وليس عن حاجات العاملين فيها. هذه "الرؤى"، بعبارة شديدة الاختصار، معلقة، فهي لا تستحوذ على قلب أي

إنسان أو روحه حتى تدفعهما للعمل، ولكن شركة خدمات الطاقة التطبيقية مختلفة في هذا الشأن، خذ، على سبيل المثال، التركيز على الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية. والعبارة المدونة التي توضح هذه القيمة تقول: "تعمل الشركة بمقتضى اعتقادها أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تتحمل مسؤولية المشاركة في المشروعات التي توفر الفوائد الاجتماعية - مثل العمل على خفض التكاليف بالنسبة للعملاء، ودرجة عالية من السلامة والثقة، وزيادة العمالة، وببساطة، هذه الكلمات ليست سهلة على الإطلاق ولكنها لا تحتل على العمل على نحو خاص. ولكن الشئ الذي يجعل هذه القيم متميزة فعلاً هو طريقة تطبيقها.

ترجع جذور هذا البيان عن قيم الشركة إلى فترة طويلة مضت من تاريخ الشركة. فقد عمل مؤسس الشركة روجر سانت وديتيس باسكي والعديد من مديري الشركة الرئيسيين في الحكومة الفيدرالية لفترة طويلة قبل بداية العمل في شركة خدمات الطاقة التطبيقية. أما الشئ الذي دفع هؤلاء جميعاً للعمل لدى الحكومة في بداية الأمر فهو شعورهم بإمكانية إحداث تأثير اجتماعي أعظم بالعمل لدى الحكومة وليس بالعمل لدى القطاع الخاص. ولذلك عندما أسسوا شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كان من الطبيعي أن تحتل المسؤولية الاجتماعية المركز الرئيس في العبارة المدونة عن قيم الشركة. يقول سانت الآن عن الأيام الأولى في الشركة: "لقد كنا في الحقيقة نسمى لعمل الشئ الصحيح، فكل من عمل منا في الحكومة رأى القطاع الخاص يحارب أي مسؤولية اجتماعية مراراً وتراً في كل خطوة. ومن ثم علمنا أننا نريد أن نكون مختلفين عن ذلك".

تولى سانت أيام كان يعمل بالحكومة رئاسة مكتب الحفاظ والبيئة حيث عمل مباشرة تحت إدارة جون ساوهيل الذي كان في ذلك الوقت رئيساً لإدارة الفيدرالية للطاقة التي تسمى الآن وزارة الطاقة، وهو يعمل الآن رئيساً لجميع

الحفاظ على الطبيعة، وهي منظمة لا تهدف للربح وتحتل مركزاً قيادياً في الحفاظ على الأراضي. وفي حوالى الوقت الذى التحق فيه سانت بخدمة الحكومة الفيدرالية في عام 1974، قامت منظمة الأوبك بحظر تصدير البترول لأول مرة، وتسبب ذلك في نقص خطير في إمدادات البترول في أمريكا. وظن كل من سانت وساوهيل أن الحفاظ على الطاقة كان في حد ذاته مصدراً للطاقة في ذلك مثل أى إمدادات جديدة أخرى، ولكن لم يستطع سانت تحقيق أى شئ بمقولته هذه، إذ كان الشعور السياسى السائد في ذلك الوقت يميل إلى تأييد الحصول على إمدادات جديدة من البترول. ولكن سانت بذل جهوداً أكبر في البحث، وبدل من الوسائل التى يستخدمها لشرح وجهة نظره، واستطاع بمساعدة المحللين الموهوبين أن يوضح أن الباع السيل المختلفة للحفاظ على الطاقة قد يعنى تحقيق وفر 25 إلى 50 بالمائة من البترول المستخدم في ذلك الوقت، وهو ما يعادل 3 إلى 6 دولارات توفيراً من سعر البرميل الواحد - وهذا بالطبع يعتبر توفيراً جيداً، حيث كان سعر برميل البترول في ذلك الوقت حوالى 11 دولار.

أخذ هذا التحليل الذى أجراه سانت طريقه إلى أعلى حتى وصل إلى مكاسب ديفيد حيث ناقشه كبار أعضاء وزارة الرئيس جيرالد فورد، وكان ثمن البرميل هو الحجة التى استحوذت على انتباههم، ومن ثم تحولت المناقشة من هل نتبع سبيل المحافظة على الطاقة إلى "كيف نحقق ذلك؟". وأدى هذا إلى تغيير معايير كفاءة السيارات وإعطاء مزايا ضريبية لتركيب العوازل في المنازل، وتشريعات أخرى مماثلة. وهي تعتبر أول جهود تبذلها الولايات المتحدة الأمريكية على الإطلاق في سبيل توفير الطاقة.

في نهاية عام 1977، عينت جامعة كارنيجى ميلون سانت لتنظيم وتشغيل وإدارة مركز معهد ميلون لإنتاجية الطاقة. كان الهدف الرئيسى من وراء ذلك هو التأكيد المستمر على قضية الأهمية الاقتصادية لتوفير الطاقة.

أجرت مجموعة الخبراء في المركزن التي التحق بها فيما بعد دينيس باسكى، دراسة لكل شئ بدءاً من العمليات الصناعية وحتى التلّاجات. ومن خلال دراساتهم هذه وصلوا إلى الافتناع بأن الطاقة ما هي إلا سلعة كما أنها وسيلة تخدم أغراضاً أخرى. وكتبوا فيما بعد: "إن القرار باعتبار الطاقة مجرد وسيلة لتقديم الخدمات التي يتطلبها الاقتصاد الحديث هو النقطة الأساسية في الانطلاق بعيداً عن المداخل التقليدية". واستنتجوا أن مصدر الطاقة في حد ذاته لا يهم المستهلكين والصناعيين والمستخدمين له (اللهم إلا إذا كان مصدراً واضحاً للتلوث أو كان غير مأمون). أما الشئ الذي يدفعون في مقابل الحصول عليه فهو إمكانية الحركة أو الراحة أو التدفئة أو الإنتاجية. وبالتالي سيكون أى مصدر يستطيع توفير هذه الاستخدامات محل تفضيل المستهلك طالما كان مأموناً ونظيفاً واقتصادياً.

كان مركز ميلون بالنسبة إلى سانت وباسكى على أكثر تقدير مجرد عرض للعمل لمدة أربعة أعوام. ومنبعاً للأفكار يتطلع لتحقيق فكرة الحفاظ على الطاقة وتخفيض تكاليفها إلى أقصى ما يمكن ثم يختص بعد ذلك. يقول باسكى: "كنا نتطلع دائماً إلى ترك كل شئ وإنشاء مشروعنا الخاص بنا". إذ أراد كل من سانت وباسكى ما هو أكثر من مجرد تقديم الفكر والاستشارة، كانا يريدان الاضطلاع بعمل تجارى يحقق الحفاظ على الطاقة ويخفض التكلفة. وبالرغم من أن عبارة "تحقيق ذلك" لا تظهر في عبارة القيم المدونة عن القيم السائدة في الشركة، إلا أنها اعتقاد راسخ تماماً في ثقافة شركة خدمات الطاقة التطبيقية. ولا شك أن تحقيق هذه الفكرة قد أثار بوضوح همم هذه المجموعة الصغيرة التي بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية وما زالت تتحدى كل فرد في الشركة حتى الآن.

في بداية عام 1982، قاموا بإغلاق أحد ممتلكاتهم الذي غطى التمويل المبدئي الذي بلغ 1.2 مليوناً من الدولارات. وبهذا انطلقت إشارة بدء شركة خدمة الطاقة التطبيقية. وفي وقت قصير بعد ذلك، وانطلاقاً من تشوقه إلى بداية تشغيل بعض المشروعات، وجد روجر سانت نفسه في مدينة لوس انجليس يتحدث إلى جيم موريسون الذي كان يرأس في ذلك الوقت عمليات التكرير في شركة الثلاثيك ريتشيفلد (أركو). بدأ روجر سانت الحديث عن الاستخدامات الممكنة لأحجام الفحم الكوك المتراكمة في مصفاة شركة أركو بمدينة هيوستون، وذلك بالرغم من أنه لم يكن يعرف الفرق بين هذا النوع من الفحم والبيطاطس المهروسة كما يعرف الآن. (هذا النوع من الفحم بالمناسبة منتج ثانوي من عملية تكرير البترول وبه نسبة عالية من الكربون والكبريت). كان روجر سانت يتساءل بصوت مرتفع عن إمكانية سحق هذا النوع من الفحم واستخدامه وقوداً لمحركات الديزل العملاقة ذات الكباسات التي تبلغ حجم حطائر الطائرات كما يسميها روجر سانت الآن. وبذلك يقوم الديزل بتحويل الفحم المتبقى إلى كهرباء. واستولت هذه الفكرة على لب موريسون الذي أعطى بنوره شركة سانت الجديدة مبلغ 25.000 دولار لإجراء المزيد من الدراسات عن هذه الفكرة.

ولا يخفى بوب هيمفيل نائب رئيس شركة خدمات الطاقة التطبيقية أي شيء عن أفكار روجر سانت عن الديزل، حيث يقول: "لقد كانت أغرب فكرة سمع عنها العالم. فقد كنا في سبيلنا إلى محاولة طحن فحم البترول هذا، ثم خلطه بزيوت البترول وبالمياه، ثم حقنناه داخل محركات الديزل، ثم نحاول بعد ذلك تنظيف العادم عن طريق وسيلة تسمى الغلاية ذات الطبقة المميعة، ولا شك أن الفضل الأول يرجع إلى روجر في حمل شركة أركو على الاقتناع بالفكرة. لقد كان من الصعب جداً عمل خليط هذا الوقود حتى مع أقصى الخلاطات قوة. ولا شك أن هذا يوضح أن الفكر الاستراتيجي الواضح يجب أن يسبق التنفيذ!

يقول كارل فايك أحد أساتذة جامعة ميشيغان المتخصص في نظريات التنظيم أن جزءاً كبيراً من الاستراتيجية يعتمد على "استيعاب دروس الماضي"، ولا شك أن هذا هو الحال في شركة خدمات الطاقة التطبيقية التي تعتمد على: استعداد - إطلاق - صوب.

كان قبول الفكرة يعتمد على كفاءة الطاقة الذاتية المتوافرة في محركات الديزل. أما الخلل القائل في هذه الفكرة فكان يرجع إلى ضرورة إحراق فحم كوك إضافي لإشعال الغلايات وذلك للتخلص من الانبعاثات الضارة من محركات الديزل. ويدون هذه العملية مكان المصنع سوف يتسبب في إحداث تلوث شديد. كان إحراق المزيد من الفحم يعني ابتلاع أي توفير ينتج عن استعمال تكنولوجيا الديزل. وعلى ذلك كانت المشكلة تبدو كالفخ. فكيف يمكن تحويل جوهر فكرة روجر سانت إلى حيز التنفيذ؟ ألا توجد وسيلة لاستعمال هذا الفحم المتخلف لتخليق طاقة نظيفة؟ ومن خلال كفاح العاملين في كل من أركو وشركة خدمات الطاقة التطبيقية للحصول على إجابة، وضحت لهم فجأة الفكرة السليمة، وهي استخدام الغلايات بدلاً من الديزل. ومن ثم ولد مشروع ديب ووتر (المياه العميقة).

كانت الفكرة تقوم على إحراق الفحم في وحدة كبيرة للتوليد المشترك للكهرباء والحرارة في أن واحد تستخدم الحرارة مرتين: مرة لإدارة التوربينات لتوليد القوة الكهربائية التي يمكن بيعها إلى شركة هيوستون للإضاءة والطاقة. ومرة أخرى عندما ينطلق الغاز الساخن خارج التوربينات وذلك لإنتاج البخار الذي يستخدم في الصناعة. ويمكن لشرة أركو أن تستخدمه في مصفاة لتكرير البترول. كان هذا التصور معقولاً، فهو لا يمكن أركو من التخلص من الفحم المتخلف بحسب، بل يمكنها أيضاً من الحصول على عائد مقابل ذلك. أما بالنسبة لشركة خدمات الطاقة التطبيقية، تعتبر الوفورات المتحققة من خلال

التوليد المشترك للكهرباء والحرارة في أن واحد أكثر من كافية لتمويل أي استثمار ضخيم من أجهزة تنظيف الغاز - وهي أدوات تستخدم لخلط الانبعاثات الكبرى من الفحم المحترق مع الحجر الجيري لإخراج ثاني أكسيد الكبريت الذي يسبب الأمطار الحمضية.

في هذه الحالة كان الاستثمار المطلوب لأجهزة تنظيف الغاز كبيراً جداً. فقد كان الفحم يحتوى على نسبة من الكبريت تتفاوت بين سنة وثمانية بالمائة. وفي المقابل، كان أسوأ أنواع الفحم الذي تستخدمه مصانع توليد القوى الأخرى في أنحاء العالم المختلفة يحتوى على نسبة كبريت تتفاوت بين نصف بالمائة إلى اثنين بالمائة. كان هذا الموقف هو أول اختبار حقيقى تواجهه شركة خدمات الطاقة التطبيقية فيما يتعلق بالتزامها بالمسئولية الاجتماعية. كان لعمليات تنظيف الغاز عيب واحد خطير وهو أنها قد تولد تياراً مستمراً من كبريتات الكالسيوم الرطبة وغير النقية، رغم أنها في الحدود التى يسمح بها القانون وفي ظل أكثر إرشادات وكالة حماية البيئة تشدداً. وهذه المادة ليست ضارة بالصحة ولكنها تمثل مشكلةً برغم صغر حجمها، إضافة إلى مشكلة التخلص من المخلفات الصلبة التى تعاني منها الدولة. وفي تقديرى فإن معظم الشركات، خاصة في بداية الثمانينيات، كانت تتجاهل المشكلة بمنتهى البساطة وتبنى المصنع. أما تلك المجموعة النبيلة في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، فقد تقبلت التحدى الذى فرضته هذه المشكلة بسعة صدر ورحبت به. كان أحدهم قد سمع عن إحدى العمليات الصناعية التى توصلت إليها شركة هيتاتشى حسب ظنه، ويمكن عن طريقها تجفيف وتنقية وتحويل كبريتات الكالسيوم غير النقية إلى جبس تام النقاء. وإذا نجحت هذه العملية فعلاً، تستطيع الشركة بيع منتج الجبس الثانوى إلى أحد مصانع الجبس القريبة بالولايات المتحدة، الذى يتخصص في صنع الألواح التى تستخدم في تغطية الحوائط. وبذلك يكون

للمصنع نظامه البيئي المتكامل، حيث يدخل الفحم الكوك المتخلف عن عملية التصنيع، وتخرج الكهرباء والبخار والهواء النظيف والمياه النظيفة والجبس. لا شك أن هذا ترتيب ممتاز

ولكنه، ليس بالكامل، فعندما فحص رجال شركة خدمات الطاقة التطبيقية تلك العملية التي ابتكرتها هيتاتشي، وجدوا أنها قد تتكلف أكثر مما لو صنعوا الجبس. وعند هذه المرحلة كانت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قد وفقت جميع مواردها تقريباً لخدمة مشروع ديب ووتر (المياه العميقة)، وعندئذ كان العقد الذي اقتضى اتفاقاً مكتوباً بين ثلاثة عشر لاعباً قد أوشك على الانفساخ عدة مرات. وهؤلاء اللاعبون الثلاثة عشر هم شركة خدمات الطاقة التطبيقية، وأرككو، وبيشتيل (التي قد تبني المصنع)، و ج. ب. مورجان (البنك الرئيسي الممول)، وثمانية بنوك أخرى داعمة للمشروع، ومؤسسة جنرال إلكتريك للانتماء. ولولا توقيع هذا العقد حالاً لكان الاتفاق قد انفض سريعاً ولتسبب ذلك في فشل شركة خدمات الطاقة التطبيقية معه. وقد كان الإجراء قوياً لإهمال مشروع الجبس ببساطة وإنهاء الاتفاق. ولكن الشركة تمسكت تماماً بالقيم التي تؤمن بها، وأصررت على أن يشمل العقد إنتاج الجبس. وبعد ثلاثة شهور من سباق المفاوضات وقع جميع الأطراف على العقد في تمام الساعة 4.31 من يوم 3 ديسمبر 1983. (لو تأخروا في التوقيع ثلاثين دقيقة أخرى لكان المشروع قد توقف لأن قانون الإعضاء الضريبي على دين المشروعات التي تحافظ على نظافة البيئة، الذي جعل الصفقة نافذة المفعول، قد ألغى في تمام الساعة الخامسة من يوم 30 ديسمبر من ذلك العام، وكان ذلك آخر وقت لتحويل الأموال اللازمة لإنهاء المفاوضات).

هذا ويعشق رجال شركة خدمات الطاقة التطبيقية رواية مثل هذه القصص عن الصعوبات التي واجهتهم في البداية. أحد الأسباب وراء ذلك، وربما

يدرّكونه ضمناً، هو أن هذه الحكايات تعكس الجراءة والتحدى والإحساس بمغامرة رأس المال، وهي كلها قيم تحيا بها وعليها الشركة. إن التحدى في حد ذاته قيمة مفهومة ضمناً في شركة خدمات الطاقة التطبيقية (ولكنها ليست ظاهرة صحيحة دائماً). لأنه بسبب هذه القيمة يمكن للحياة العالمية أن تعاني بعض المشاكل، كما أنهم قد يصلوا بأنفسهم إلى مرحلة من التفاني الشديد في العمل).

وكان النجاح السريع حليفاً لمصنع ديب ووتر عند تشغيله في يونيو 1986. وظل على هذه الحال حتى اليوم، فهو يحتفظ بمعدلات انبعاث ثاني أكسيد الكبريت وأكسيد النيتروز في مستوى أقل بمقدار النصف عن المعدلات المسموح بها، هذا بالإضافة إلى إنتاج جيس فائق الجودة.

القيم التي يؤمن بها القادة تساعد القادة الآخرين على النجاح،

إن قوة القيم الملهمة التي تطبق فعلاً وليست مجرد عبارة منطوقة، تتيج لكل فرد في المنظمة، في جميع مستوياتها الإدارية، أن يكون قائداً في موقعه، ولكي نعرف كيف يمكن أن يتحقق ذلك دعنا نرى كيف استطاعت شيريل ستورجس العمل على تقديم تقاليد العمل الاجتماعي بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، بل إترائه أيضاً.

وبالرغم من أن شيريل كانت إحدى أربع شخصيات تركوا معهد ميلون للالتحاق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، إلا أنها لم تشغل مركزاً إدارياً، ويرجع ذلك من ناحية إلى أنها تفضل العمل في المشروعات الخاصة التي يقوم بها قسم الخدمات الاستشارية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، الذي يسمى "خدمات التخطيط". ويرجع من ناحية أخرى إلى ما قامت به من ترتيبات خاصة

حتى تعمل في الشركة نصف الوقت فقط، لكي تستطيع أن تمتح عائلتها مزيداً من الوقت.

كان والدها متخصصاً في علوم البيئة، وبالرغم من أنها تخصصت في علم النفس في جامعة ويسليان، إلا أنها كانت تهتم اهتماماً كبيراً بعلوم البيئة والطاقة والمحافظة على البيئة نفسها. وهي تتذكر بصفة خاصة أحد مناهج الفيزياء التي درستها في هذه الجامعة حيث تحدث الأستاذ مرات عديدة عن قلقه بشأن زيادة درجة الحرارة في العالم كله. كان هذا القلق مسيطراً على تفكيرها عندما اتجهت استراتيجياً شركة خدمات الطاقة التطبيقية نحو مصانع الطاقة التي تعتمد على إحراق الفحم. فمن ناحية، كانت ترى الاحتياج الاستراتيجي لهذه المصانع. حيث تستطيع الشركة الحصول على عقود فحم طويلة الأجل، مما يعني تأمين الحصول على تمويل بدون الرجوع إلى المؤسسات المالية المقرضة. وكانت هذه هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها للشركة الصغيرة آنذاك (خدمات الطاقة التطبيقية) أن تحصل على رأس المال اللازم لإنشاء المصانع الضخمة. أضف إلى ذلك أنه بالرغم من أن إحراق الفحم لا ينتج عنه ثاني أكسيد الكربون أكثر مما ينتج عن إحراق الغاز، إلا أن الكثيرين من الناس كانوا يقولون في ذلك الوقت (وما زالوا) أنه لا يوجد دليل دامغ على أن ثاني أكسيد الكربون يسهم في زيادة درجة الحرارة في العالم، أو حتى أن ارتفاع درجة الحرارة يمثل أحد مصادر القلق تقول شيريل، في عام 1987، حضر روجر سانت أحد المؤتمرات في معهد أسبن. وكان ذلك قبل ظهور اهتمام الصحافة بهذه القضية بحوالي سنة أو سنتين. ولكن كان روجر سانت قد استمع بما فيه الكفاية لكي يشعر بالقلق. ولذلك طلب هو وباسكي من شيريل البدئ في بحث المشكلة والتفكير في الحلول الممكنة لها.

واستطاعت شيريل أن تشير اهتمام كل من تقايله بهذه المشكلة - بما هي ذلك المتدربين صيفاً في مجموعة خدمات التخطيط، بل حتى شقيقتها، تقول شيريل: "لقد جمعنا كل شئ يمكن أن نقرأه.. وكان أول الحلول الممكنة التي طرقتها هو الحل التكنولوجي، فما الذي يمكن أن نفعله بثاني أكسيد الكربون الذي تولده مصانعنا؟ المشكلة أن معظم استخدامات ثاني أكسيد الكربون، مثل تجميد الطعام أو وضع الفقافيع في المشروبات المعبأة في زجاجات، لا يساعد على التخلص من هذا الغاز، لأنه في النهاية يتسرب ثانية إلى الغلاف الجوي، وكان الاحتمال الآخر هو حقن هذا الغاز في الأرض للمساعدة على ضخ البترول، (ومن المعروف أن حقن ثاني أكسيد الكربون أو البخار في حقول البترول القديمة التي تحتفظ باحتياطى من البترول يساعد على التخلص من بقايا البترول وهي عملية تسمى الاستعادة "المعززة" للبترول "الثاني" أو "الثالث"). كانت المشكلة التي تكتنف هذه الفكرة هو أنها تؤدي إلى إنتاج هيدروكربون آخر سوف يحترق منتجاً المزيد من ثاني أكسيد الكربون، هذا إلى جانب من يضمن بقاء ثاني أكسيد الكربون المحقون في الأرض؟ وهكذا، وقد كانت هناك أفكار أخرى مقترحة ولكنها كانت جميعاً لها مشاكلها.

ثم هبطت الفكرة على شيريل، وهي الأشجار، فالأشجار تنفس ثاني أكسيد الكربون ويخرج الأوكسجين مثلما يفعل الإنسان العكس حيث يتنفس الأوكسجين ويخرج ثاني أكسيد الكربون، تقول شيريل عن ذلك: "عندما قدمت فكرة غرس الأشجار وسيلة لامتصاص ثاني أكسيد الكربون من مصانعنا، ظننت أن لجنة التشغيل سوف تعتقد أنني مجنونة، فقد كنت متأكدة أن روجر كان ينتظر منى أن اقترح إنتاج أحد الأسمدة، أو خلايا الوقود، وما أننا اقترح غرس الأشجار، ولكنهم كانوا متفتحين تماماً لقبول الفكرة".

وتحولت المناقشة سريعاً إلى كيفية تنفيذ ذلك. فكم عدد الأشجار التي يلزم غرسها لامتصاص ثاني أكسيد الكربون المتولد عن مصنع واحد؟ وكيف يمكنهم شراء الأراضي اللازمة لغرس ما يكفي من الأشجار قريباً من المصنع لحل المشكلة؟ وتحدث شيريل مع والدها عن فكرتها وعن مخاوفها، وعندما أشار إلى أن ارتفاع درجات الحرارة في العالم هو بحق مشكلة عالمية، وليست محلية، أدركت فجأة أنه لا يهم أين تفرس الأشجار، ففرس الأشجار بأي مكان على وجه الأرض يساعد على حل المشكلة.

وبهذا التفكير المصحوب بكل التأييد من لجنة التشغيل في الشركة بدأت شيريل في الاتصال بالجماعات التي يمكن أن تساعد الشركة في تصور ما يجب عمله لحل المشكلة. فكان معهد موارد العالم بصفة خاصة مفيداً جداً في هذا الشأن، وهو معهد أبحاث مستقل يهتم أيضاً بوضع السياسات. وكان هذا المعهد قد قطع شوطاً كبيراً بالفعل في دراسة مشاكل مماثلة كإزالة الغابات، وإعادة بناء الغابات، وارتفاع درجات الحرارة في العالم. تقول شيريل: "لقد عاوننا المعهد في إيجاد أول مشروع لنا في جواتيمالا، وساعدونا في حساب عدد الأشجار التي ينبغي غرسها حتى نتغلب على الغاز المنبعث من المصنع الواحد، ثم دربونا على كيفية متابعة مشروع غرس الأشجار، وتقديمه". وبعد فترة قصيرة، وبمساعدة معهد موارد العالم، بدأت شيريل في شركة خدمات الطاقة التطبيقية المفاوضات مع منظمة كير CARE وحكومة جواتيمالا، وتم استقطاع مليوني دولار من أموال الشركة لغرس عدد من الأشجار يبلغ 52 مليون شجرة، للتغلب على ثاني أكسيد الكربون الذي قد ينبعث من المصنع التالي. فكان هذا في عام 1989، وفي هذا العام تساوت الأرباح التي حققتها الشركة تقريباً مع مبلغ المليون دولار التي استثمرتها الشركة في الأشجار.

والآن أصبح غرس الأشجار (أو الحفاظ عليها) جزءاً روتينياً من جميع المشروعات الجديدة بشركة خدمات الطاقة التطبيقية. وفي الحقيقة، فإن جزءاً أساسياً من مسئولية مدير المشروع هو التأكد من أن مشروع الشجرة بدأ تنفيذه بأى مكان بالعالم في أن واحد مع التخطيط لإنشاء مصنع جديد. على سبيل المثال، فإن للشركة مصنعاً يولد 180 ميجاوات من الطاقة بإحراق الفحم بمنطقة صناعية تسمى باربرس بوينت بجزيرة أواهو في هاواي. وفي الوقت نفسه، تبرعت الشركة بمبلغ مليوني دولار للمساعدة في شراء 225 ميلاً مربعاً من غابة مباراكايو في باراجواي للحفاظ عليها. وفي هذا المشروع، كان الشركاء والمديرون هم جمعية المحافظة على الطبيعة ومؤسسة موازية برتوني في باراجواي. ومن الصعب بالطبع على شيريل أن تخفى سرورها بما توصلت إليه. فلم يكن من الممكن تحقيقه بدون قيادة ملتزمة التزاماً تاماً بمسئوليتها الاجتماعية. ولكن لم يكن لأحد في قمة المستوى الإداري أن يبعث الحيرة في هذه القيمة بدون قيادة شيريل. ففي شركة تحيا بالقيم توجد القيادة في كل مكان.

الخبرة مهمة وربما تكون ممتعة،

ثمة خاصية أخرى من خصائص منظومة القيم المشتركة النبيلة القابلة للتطبيق يتسم بها القادة ذوو الرؤية - لكنها رؤية مختلفة عما نتعارف عليه عادة. فهم يتمتعون بالرؤية ليس لأنهم قادرون على قراءة المستقبل، ولكن لأنهم قادرون على التعلم من مجموعة التجارب الغنية الماضية. وهذا حقيقى بالنسبة لجميع القيم المشتركة في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، ويبدو ذلك أوضح ما يكون في الأهمية التي يلقونها على الاستمتاع بالعمل وكأنه نزهة مرحة.

إذا يؤمن الجميع في الشركة إيماناً عميقاً أن عملهم يجب أن يكون مستلياً وممتعاً، ويعرفون جيداً أن العمل يكون في بعض الأيام أكثر متعة مما هو عليه

الحال في أيام أخرى. وعلى أية حال، فإن هدفهم هو الاحتفاظ بجو من العمل يستطيع فيه العاملون تحقيق النجاح، واستخدام مواهبهم حتى يستمتعوا بالوقت الذي يمضونه في الشركة، وعمل المؤسسان روجر سانت ودينس باسكن على تذكير كل شخص في الشركة بما يلي: "إننا نعمل لأن العمل ممتع ومجزي ومثير".

ويوضح روجر سانت معلقاً على الدور الذي يلعبه الاستمتاع والتسلية في منظومة قيم الشركة، كيف كان لتجربته الخاصة تأثير في وجهات نظره الحالية. وهو يقول: "لقد أثبتت جميع تجاربي السابقة في العمل أن معظم الناس لا يستمتعون بعملهم". ويقول إن هذه الفكرة سيطرت عليه لفترة طويلة لأنه يستطيع دائماً أن يحدد أوقاتاً في فترات عمله السابقة كان العمل فيها ممتعاً، ليس لأن الأوقات كانت طيبة أو سببة ولكن لأنه في تلك الأوقات استطاع أن يجمع بين فهم مشكلة فهماً عميقاً والشعور بأنه يملك الحرية لعمل شئ يقيد هذه المشكلة.

يقول وهو يتذكر: "قبل الالتحاق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، كان أكثر ما استمتع به هو عندما عملت في شركة تسمى ويلكنس إنسترومينتس. فقد كانت شركة صغيرة عندما التحقت بها، وكانت متعة حقيقية بالنسبة لي المساعدة في نمو الشركة ثم تصور ماذا يمكن أن أفعله بعد ذلك. لقد قضيت وقتاً ممتعاً، وأعطاني الشعور بأن العمل كله قد يكون ممتعاً".

وبالنسبة إلى روجر سانت، وربما لكثيرين منا أيضاً، لا يؤدي اصطناع المتعة إلى أي نتيجة. ويعلق على تجاربه مع شركات سيليكون فالي قائلاً: "أنا أشك في جدوى بعض التصرفات مثل حفلات البيرة في عصر يوم الجمعة. ومن المؤكد أنه من المناسب إقامة الحفلات، والاحتفال بالإنجازات سنوياً، ولكنها تبدو شيئاً سطحيًا في بعض الأحيان. وهذا لا يدخل ضمن مفهومي للمتعة في العمل، فهذا

شئ آخر. إذ تتحقق المتعة في العمل عندما تجد ما يستميلك عقلياً وحين تتفاعل مع الآخرين - حيث تقودك فكرة إلى أخرى - وعندما تشعر بالإحباط لأنك لا تجد الحل، فأنت تعمل وتكافح، وتسعد عندما تدخل خطة حيز التنفيذ، فهذا شئ عظيم. إنه الكفاح، وحتى ما يصاحبه من تكرار الفشل، هو الذي يجعل العمل ممتعاً. وعندما كانت شيريل ستورجس تتصارع مع مشكلة ثاني أكسيد الكربون، كانت تشعر بالمتعة والتسلية وهي نفسها أول من يعترف بذلك. ولقد استمتع جون راجيريلو، مدير مصنع شركة خدمات الطاقة التطبيقية في بيفر هالي، ثاني مصنع للشركة، بمفاوضات عقد عمل جديد.

في مناسبات عديدة، أراد المديرين والمساهمون الخارجيون، بل حتى العاملين داخل الشركة، التخلص من هذه القيمة أو تغيير كلمة "التسلية أو المتعة" إلى شئ مثل "التحدى". ففى رأيهم أن كلمة "التسلية أو المتعة" لا تتماشى مع جو العمل. ولكن الشركة لم تكن للتخلي عن فكرة أن العمل يجب أن يكون مسلياً. ولكن، مثل كل القيم الأخرى في الشركة، فالمناقشة مفتوحة بصفة مستمرة، وهذا التعبير يظل دائماً قابلاً لإعادة التفسير. وهذا في حد ذاته علامة صحية.

يقول توماس واطسون الابن، المدير بشركة IBM في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها A Business and its Beliefs، "تنطبق غالباً المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وفناعات شخص واحد". وتتماشى تجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية مع هذه المقولة تماماً. هنا كان سانت المهندس الرئيسي لمنظومة القيم بمساندة وتأييد قوى من باسكي. وهي الكتاب نفسه يقول واطسون أيضاً يجب على أي منظمة ناجحة أن تتبع منظومة راسخة من المعتقدات التي يركز عليها كل شئ في المنظمة - ومرة أخرى تبدو تجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية متفقة مع هذا الرأي. ويقول مؤلف

الكتاب بعد ذلك: "أنا اعتقد أنه لكي تستطيع المنظمة مواجهة تحديات عالم متغير يجب أن تكون مستعدة لتغيير كل شئ فيها فيما عدا هذه المعتقدات التي قامت عليها وهي في سبيلها لأن تصبح منظمة كبيرة".

وربما كان هذا هو الخطأ في تفكيره. إذ وفقاً لتجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية وربما IBM أيضاً، ربما يجب أن يعمل اختلاف الوقت والظروف على تنفيذ وربما تغيير المعتقدات الأساسية. وحتى وقت قريب، على سبيل المثال، كان النقص الكامل لعبارة شركة خدمات الطاقة التطبيقية يقول: "إننا نعمل لأن العمل ممتع ومجزي ومثير. وعندما تختفي هذه الصفات من العمل الذي نقوم به سوف نغير ما نفعله". كان هذا مقبولاً عندما كانت الشركة أصغر. ولقد منحهم هذا مرونة كبيرة في التفاوض إلى جانب أنها كانت فكرة شديدة الجاذبية للعاملين الجدد. أما الآن، فقد أصبحت شركة خدمات الطاقة التطبيقية من الضخامة بحيث لا تستطيع أن تضع الجزء الثاني من العبارة موضع التنفيذ كما وضحت لنا أحداث منتصف عام 1992. فقد عانت الشركة أشد المعاناة في هذه الفترة من تحالف بعض الأشخاص الذين أرادوا إيقاف إنشاء مصنع في فلوريدا بعد أن اكتمل نصف بنائه. ثم يكن الأمر متعلقاً بالأشجار. ولم يكن متعلقاً بنظافة الانبعاثات. كل ما هنالك أن هؤلاء الأشخاص بصراحة لم يرغبوا في إنشاء مصنع فحم. ولمدة تقرب من الثلاثة شهور تم تشويه سمعة روجر سانت وآخرين في الشركة عن طريق وسائل الإعلام والمعارضة. وعندما حصلوا أخيراً على الموافقة على استكمال المصنع، تراجعت البنوك عن التمويل خوفاً من توقف المشروع بحجة أنه إذا استطاعت سياسات ولاية فلوريدا أن توقف المشروع مرة، فقد يحدث ذلك مرة أخرى. ولم يستمتع أحد في شركة خدمات الطاقة التطبيقية في هذه الفترة. وفي الوقت نفسه لم تكن هناك طريقة يمكنهم بها تغيير ما يقومون به، على الأقل في المدى القصير. وبسبب ما حدث في فلوريدا،

خصص سانت وآخرون بالشركة بعض الوقت للاستراتيجية ومجلس الإدارة والاجتماعات الأخرى لإعادة التفكير فيما يقصدونه بكلمة متعة أو تسلية وكيف أنها أحياناً تعمل ضد القيم الأخرى التي يؤمنون بها.

وفي ظني أن سر وراء الاحتفاظ بالمتعة في العمل تتماشى مع المسؤولية يكمن في الطريقة التي يستعملونها في الدعاية. إذ يرجع جزء كبير من المتعة والتسلية في شركات خدمات الطاقة التطبيقية إلى القدرة على الضحك في حد ذاته والضحك من السخافة التي تكتنف بعض الإجراءات المملة مثل توقيع عقد مثلاً. ولم يكن هناك ما يستدعي شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تأخذ الأمور بجدية في أيامها الأولى، فلم يكن هناك ما تخسره، ولكنها الآن عندما أصبحت ضخمة فربما تستطيع أن تتعلم من ميرك Merck، فالشئ الذي يبهزني في ميرك هو روح الدعاية. وعلى النقيض التام من الشركات الكبرى الأخرى، فإنهم يأخذون عملهم بغاية الجدية، ولكنهم لا يأخذون أنفسهم بجدية نفسها. فقد استطاعوا التوصل إلى توازن لطيف بينهما. وربما يكون هذا هو سبب الاحتفاظ بالمتعة والتسلية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية وفي أماكن أخرى أيضاً.

كمن محل فخر لعائلتك:

المسؤولية الاجتماعية والاستمتاع بالعمل قيمتان من أربع قيم وردت في العبارة المدونة عن القيم في شركة خدمات الطاقة التطبيقية. أما القيمتان الأخريان فهما:

الأمانة / الشرف: نحن نسعى إلى الوفاء بالتزاماتنا نحو كل من رجالنا العاملين في الشركة وعملائنا، والموردين والمجتمع. ونحاول أن نكون أمانة يمكن الاعتماد علينا. ونسعى للتعامل بالاستقامة أو الكمال. ونسعى للتمسك

باتفاقياتنا حتى لو تسبب ذلك في إيدائنا اقتصادياً. ويمكن لرجالنا وعمالنا الاعتماد على كلمتنا.

العدالة: نحن نسعى لمعاملة رجالنا بعدالة، وكذلك عمالنا، وموردنا، وحملة الأسهم، والحكومة، والمجتمعات التي نعمل من خلالها، ولا نسعى للحصول على أقصى ما يمكن في المفاوضات أو الصفقات على حساب الآخرين.

لماذا العناء في كتابة هاتين القيمتين بالتفصيل؟ اليسنا واضحتين بما فيه الكفاية، بل ومألوفتين؟ الحقيقة أن الواقع ليس كذلك. ليس في عالم الأعمال على الأقل. فكثيرون منا لا يتقنون في دوائر الأعمال أو في المنظمات من أي نوع خاصة فيما يتعلق بأمر العدالة وأخلاقيات التعامل. فعادة يكون الواقع هو العكس. إن الاعتقاد الأساسي الذي قامت عليه معظم دوائر الأعمال اليوم هو ما قدمه آدم سميث عن اليد الخفية. فالقانون الأساسي الذي يحكم السوق عند سميث هو المصلحة الذاتية. وكتب موضحاً أن العمل الخيري ليس هو الدافع وراء عمل الجزار أو الخباز أو صانع الشموع الذي يوفر لنا الطعام والإضاءة. ولكن الدافع ببساطة هو حب الذات، والرغبة الحقيقية في تكوين الثروة.

والسؤال الذي يطرحه سميث بعد ذلك هو كيف نترجم هذه المصلحة الذاتية إلى شيكات؟ ما الذي يمنع هؤلاء الأفراد المتعطشين للأرباح من ابتزاز المجتمع كله؟ وكانت إجابته هي: المنافسة. فأي شخص يسول له طعمه أن يقطع شوطاً بعيداً في الاستغلال، فإنه سوف يواجه، طبقاً لرأي سميث بالعديد من الآخرين الذين يبحثون أيضاً عن المنفعة الذاتية، فهم يدخلون السوق لأخذ العمل من هذه الروح الجشعة. وكما يوضح بحث سميث، فإن السوق هو المنظم الطبيعي للاقتصاد كما ظهر لنا. فإذا كانت الأسعار عالية، فسوف يندفع المنافسون للدخول في السوق. أما إذا كان هناك إنتاج وفير، فسوف يخرج المنافسون الضعفاء من السوق.

والشئ الجذاب الساحر في نموذج السوق الذي وضعه سميت هو أن السوق يتظم نفسه، إذ يبدو رجال الأعمال مدفوعين برغبتهم في المنفعة الذاتية وكأن هناك "يداً خفية" تدفعهم للعمل على ازدهار المجتمع، وترتب على هذا الرأي لسميت أن وضع الاقتصاديون مبادئهم الذي يحذر المشتري ويطالبه بالاحتراس، ذلك لأنه نتيجة لاعتقادنا الراسخ بقوة الأسواق الحرة غير المقيدة بأية ضلال وبياعلية اليد الخفية، تأتي بعض مظاهر السلوك المنحرف الفاضح الذي مارسه بعض رجال الأعمال وخاصة بعد إلغاء بعض القوانين في الثمانينيات بفرض إطلاق حرية الاقتصاد مثل التكسب غير المشروع من المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وسرقة ونهب المنظمات التي تعاون محدودى الدخل، وقيام الشركاء الأقوى بالضغط غير المشروع لشراء حصص الشركاء الآخرين في شركات أخرى، والمشكلة هي أن الممارسة في الأسواق ليست شريفة في هذه الأيام، وربما لم تكن كذلك أبداً، فتأثير اليد الخفية محدود بحدود معينة، وحتى يمكن تخطي هذه الحدود فإننا بحاجة إلى ما هو أكثر من الثقة العمياء في قوة الكفاح الذي يتنافس بدون قوانين تنظمه من أجل تحقيق المنفعة الذاتية.

وجزء من الحل لهذه المشكلة هو ما طبقته شركة خدمات الطاقة التطبيقية من التأكيد على قيم مثل الاستقامة والعدالة، التي يظن معظمنا أنها سلوك أخلاقي بديهي، وما ينتج عنها من ثقة في المنظمة التي تطبقها، ويشعر العاملون بالفخر للعمل في شركة خدمات الطاقة التطبيقية لأن القيم التي يطبقونها في عملهم هي القيم نفسها التي يعلمونها لأطفالهم، حيث لا تصبح الاستقامة والعدالة والثقة حقيقة إلا عند تطبيقها، مثلها في ذلك مثل القيم الأخرى.

لقد اكتشفت هذه الحقيقة وتطبيقها بمصنع الشركة الثاني في بيرفالي. ويقع هذا المبنى في وسط مصنع قديم للمطاط الصناعي منذ الحرب

العالمية الثانية في مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا، وهو جزء تم تجديده من هذا المصنع القديم الذي اشترته شركة خدمات الطاقة التطبيقية من القسم الكيميائي في شركة أركو. ومن ناحية المظهر يتناقض هذا المصنع تماماً مع مصنع ديب ووتر. فقد كانت جدرانه شديدة الصلابة وكأنها قلعة من قلاع العصور الوسطى. وعندما انتقلت ملكية هذا المصنع إلى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كانت توجهات قوة العمل جامدة مثل هذه الجدران وصلبة مثل الصلب الذي يصنع في هذه المنطقة. وكانت قوة العمل تقول: "سواء بقيم شركة خدمات الطاقة أو غيرها، فغنيهم سوف يسيئون معاملتنا كما تفعل أي شركة أخرى. بمجرد تحويل الأرباح إلى إدارة الشركة في الجنوب، وكان ما يقوله سانت أو باكي أو غيرها من المديرين في شركة خدمات الطاقة التطبيقية عن العدالة والاستقامة لا يعنى إلا القليل. إذ ثم يصدق العاملون في مصنع بيفرفالي.

ولكن بدأ مدير المصنع، جون راجيريلو، يغير من وجهة النظر هذه بالطريقة التي عالج بها الأمور في أثناء مفاوضات أحد عقود العمال. وكان النمط السائد في إجراء هذه المفاوضات أن يقدم اتحاد العمال قائمة طويلة من المطالب تبلغ 150 مطلباً أو نحو ذلك. وتقدم الإدارة قائمة مطالبها التي تماثل في طولها قائمة الاتحاد. ويتقابل الطرفان على مائدة المفاوضات. فتقدم الإدارة قائمة مطالبها، ويقدم العمال قائمة مطالبهم. ويتناقشون حول الأمور المطروحة ثم يصلون في النهاية إلى نوع ما من التسوية. ولكن راجيريلو قرر أن لا يتبع هذا النمط في المفاوضات. وبدأت المفاوضات طبقاً للسيناريو المعتاد لها، وجلس كل من الإدارة والعمال على مائدة المفاوضات طبقاً للطريقة التقليدية. ثم قدمت قيادة العمال قائمة مطالبها الطويلة وطلبوا من الإدارة تقديم قائمة مطالبها هي الأخرى. ولكن راجيريلو كسر القاعدة، وقال: "ليس لدينا أية قائمة". فسأله رئيس الاتحاد مندهشاً: "ماذا تعنى بأنه ليس لديكم قائمة؟" فأجاب راجيريلو

مكرراً: "ليس لدينا أية قائمة"، وعليكم أن تحددوا ما هي البنود في القائمة التي قدمتموها التي تشكل أهمية حقيقية بالنسبة لكم، والبنود ذات الأهمية المشتركة بيننا، والبنود التي تشكل مطالب عادلة. ثم ارجعوا إلينا بما توصلتم إليه فربما نوافقكم على رغباتكم".

وهنا التفت قائد اتحاد العمال إلى محاميه، وسأله قائلاً: "هل يستطيعون أن يفعلوا ذلك؟" وتشاوروا معاً في الأمر. ولم يستطع محامي العمال أن يجد سبباً يمنع راجيريلو من هذا الإجراء. ثم توصل المفاوضون الممثلون لاتحاد العمال إلى قائمة بالمطالب المعقولة تماماً. وهنا وافقت شركة خدمات الطاقة التطبيقية على جميع هذه المطالبات.

وانتشرت قصة هذه المفاوضات في أنحاء شركة خدمات الطاقة التطبيقية كما تنتشر النار في الهشيم. وأصبحت الآن جزءاً من الحكمة التي نذكرها بالمعنى الحقيقي الذي تمثله قيم العدالة والاستقامة والثقة والاتصال المفتوح. وهي أيضاً تعتبر مثالاً آخر يوضح كيف تعمل القيم الرشيدة على إلهام القيادة على جميع المستويات حتى القاعدة، لأن راجيريلو لم يحصل على موافقة أحد حتى يتخذ هذا الموقف غير المسبوق.

الملكية وشموض المواقف

وهناك نتيجة أخرى للخلفية المشتركة التي جمعت بين المؤسسين في العمل الحكومي وهي أنهم درجوا جميعاً على الرفض الشديد للسياسات المدونة والإجراءات، وتوصيف الوظائف، والخرائط التنظيمية، وكل شئ آخر تقريباً يرمز للبيروقراطية ولو قل شأنه. فالشركة تعقت معتاً شديداً الإجراءات الرسمية أي الوثائق المدونة التي توحى "بأننا لا نشق في أن الموظف سوف يفعل الشئ الصحيح". ولذا فإن شعور الشركة بأهمية وقيمة العدالة والاستقامة يأتي في

جانب منه كاستجابة طبيعية لهذا الرفض للبيروقراطية. فغالما تم التمسك بتطبيق قيم الصراحة والثقة واحترام الآخرين، وكرامة الفرد، فإن الحاجة إلى السياسات المدونة تختفى إلى حد بعيد.

هناك قيمتان أخريان تهتم شركة خدمات الطاقة التطبيقية بالتأكيد عليهما، وهما قيمتان ليس من المعتاد أن تصادفهما وهما أيضاً نتيجة للخلفية المشتركة للقادة والكلمتان المستخدمتان للتعبير عنهما هما "الملكية Ownership" و"الغموض Ambiguity"، وهما كلمتان تساعدان في تحديد نوعية الشخص الذي يمكنه في الحقيقة، أن يستمتع بالعمل في البيئة التي تتميز بها شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

وهم يعنون حقيقة بكلمة "الملكية" الرغبة في تحمل المسؤولية، حيث تريد شركة خدمات الطاقة التطبيقية اجتذاب ذلك النوع من الأفراد الذي يبادر بالتعامل مع الموقف عندما يكتشف مشكلة أو تلوح له فرصة، فلا بأس أن تكون المشكلة بعض القاذورات في مكان انتظار السيارات أو صيانة الغلايات، ويصرف النظر عن وظيفته الأساسية أو موقعه الإداري، فإذا رايت مشكلة، فهي مسئوليتك، وعليك أن تبادر بالعمل على حلها.

خذ على سبيل المثال ذلك الفتى الذي لاحظ تكرار أعطال الكمبيوتر بسبب درجة الحرارة العالية في غرفة التحكم أثناء الصيف ومن ثم بحث في أحد الكتالوجات ووجد مراوح تحمل المشكلة ببلغ سعر الواحدة 200 دولار. ثم اكتشف بعد ذلك أنها نفسها تباع في محل ك - مارت المعروف بأسعاره الزهيدة بسعر 10 دولارات للواحدة. وبدون أن يضع أي وقت، قام بشراء عدد من المراوح من أحد فروع ك - مارت القريبة ودفع ثمنها من حسابه الشخصي مستعملاً بطاقة الائتمان الخاصة به، وهو يعلم تماماً أن الشركة سوف تؤيد قراره وترد المبلغ إليه. وبالرغم

من بساطة هذا المثال وصغر الوفورات التي تحققت، إلا أننا ندرك التأثير المضاعف في الكفاءة والروح المعنوية عندما نرى ذلك يطبق على مستوى الشركة كلها.

هذا وتغلغل فكرة الملكية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية لدرجة أنها تحقق بصفة روتينية نتائج تبدو مستحيلة التحقيق بالنسبة لشركات أخرى. فهي نحن أمام شركة بدأت بدون أموال تملكها، وبدون خبرة في بناء المصانع الكبيرة، وبدون خبرة في إدارتها، وكل مشروع تتولاه الشركة يكون عادة شديد التعقيد، ففي التمويل المالي تشترك عدة مؤسسات مالية مقرضة يستنفد إنهاء أي اتفاق منها جهوداً، ويعنى بناء مصنع الإشراف الدقيق من عدد كبير من المقاولين الذين يستخدمون عادة التكنولوجيا الحديثة، حتى إنه إذا تحرك مفتاح الكهرباء، فلن تعمل المصانع أبداً وفق الطريقة التي كان يجب أن تعمل بها، ويتطلب الأمر شهوراً بل سنوات من الضبط الدقيق. حتى يصل المصنع للتشغيل بقيمة الكفاءة في الأداء. وبعبارة أخرى، عندما يحدث خطأ، وهو ما يحدث بصفة روتينية، فهناك آلاف الاحتمالات من الأعذار (المعقولة)، ولكن فكرة الملكية في شركات خدمات الطاقة التطبيقية تعنى أن إلقاء اللوم على الآخرين ليس مقبولاً، بالرغم من أنه قد يكون معقولاً، فالعاملون في الشركة يتحملون مسئولية الوفاء بالتزاماتهم. وعندما يحدث خطأ، يأخذ كل فرد على عاتقه عبء تصحيح الموقف. وهذا يذكرني بما اعتاد والدي وضباط الحرب العالمية الثانية أن يقولوه لبعضهم بعض: "لا تكن ممن يلصقون اللوم على الآخرين تهرباً من المسئولية" (وما اعتاد والدي على تكراره لي بصورة تبعث على السأم). ففي وقت الحرب يمكن أن تحدث أخطاء كبيرة. ولكن لا تقبل الأعذار - لا تتهرب من المسئولية - بحيث تعفى الضباط من مسئولياتهم الرئيسية قبل القوات التابعة لهم. ولا يقبل عذر لأعضاء أفراد القوات من مسئوليتهم نحو بعضهم بعض. وقد تبنت شركة خدمات الطاقة التطبيقية وجهة النظر هذه وطبقتها.

وتعتبر القدرة على تحمل مسئولية غموض الموقف خاصية أخرى تتطلبها شركة خدمات الطاقة التطبيقية في العاملين لديها، فالعالم من حولنا يختلف فيه الأمور، فكما أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تمارس عملاً دائم التغيير، وغالباً تتداخل فيه المواقف ويبعث على الارتباك، وبالرغم من وضوح قيم الشركة الأربعة ووضوحاً يعتبر معقولاً، إلا أن تطبيق هذه القيم يقتضى غالباً التقويم المستمر للبدائل والتنازلات المطلوبة فكما يتطلب مواجهة مواقف تتطلب اتخاذ قرارات صعبة، فمثلاً، كيف يمكن تطبيق العدالة إذا لم يستطع مقاول الوفاء بالتزامه بمواعيد غاية في الأهمية لأسباب خارجة عن إرادته تماماً؟ هل يجب على الشركة في هذه الحالة أن تتنازل عن جزء من الغرامة المالية؟ ومن ناحية أخرى هل تطلب الشركة من مورديها الالتزام بمفهومها ومعاييرها التي تضعها للاستقامة؟ على سبيل المثال، إذا نكث أحد البنوك بتعهداته في آخر لحظة، هل يجب على الشركة أن تقدم البنك إلى المحكمة؟ ألا ينتهي الأمر بالشركة إلى تحمل تبعات أخطاء الآخرين إذا طبقت مفهوم العدالة والملكية إلى أقصى درجاتها؟ وفي معظم الأحيان تجد الشركة نفسها في مواجهة مثل هذه المواقف، ويطلق روجر سانت على هذه المواقف "القضايا الممتعة"، وبدون التمتع بشئ من الغموض، فمن الصعب أن تحتفظ بعقلك سالمًا في ثقافة العمل التي تميز شركة خدمات الطاقة التطبيقية وعاداتها وتقاليدها، فهذا الغموض ليس على هوى كل فرد منا.

هذا الشعور بروح الأسرة،

من أصعب التحديات التي تواجه القادة محاولة إشباع حاجات الفرد المزدوجة - وإن تكن متصارعة غالباً - مثل حاجة الفرد للشعور بأنه جزء من هدف أكبر، وحاجته من ناحية أخرى للشعور بالحرية والإشباع وامتلاك التحكم

في قدره باعتباره فرداً مستقلاً، وتساعد منظومة من القيم كملتلك السائدة في شركة خدمات الطاقة التطبيقية على حل هذه المعضلة.

استطاعت شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تصبح شركة تشغيل إلى جانب شهرتها كشركة تستطيع إنجاز الاتفاقيات وذلك بعد أن انجزت مشروع بيفر هالي ومشروع المياه العميقة (ديب ووتر). وقد استطاع مجلس الإدارة توقع نجاح الشركة في التشغيل، ومن ثم بدأ في الضغط على الإدارة لجلب مزيد من العاملين الذين يتمتعون بمهارات تشغيل، بل وطالب الإدارة نفسها أن تتعلم المزيد عن كيفية تشغيل هذه المصانع، وكان من نتيجة ذلك أن يقضي جميع المديرين التنفيذيين الذين يحتلون المناصب العليا في الشركة اسبوعاً على الأقل كل عام في أحد المصانع، يرتدون ملابس العمل، ويتعلمون كيفية عمل كل وظيفة، ويتلقون الإرشادات اللازمة في ذلك من العمال، فيقومون بتحميل الفحم بأنفسهم، والعناية بالغلاليات، وإصلاح أجزاء الآلات في ورشة الصيانة، وتنظيف المعدات.

ورثة نتيجة أخرى هي تعيين بل آر نولد. يقول باسكي: "كان آر نولد رجل تشغيل، وكان يعرف ما يجب أن يفعله. وقام بوضع الكتيبات، والإجراءات اللازمة، كما عين العاملين وفقاً لدرجة مهاراتهم الفنية ومقدرتهم على إنجاز المهام بدقة. ولذلك كان أول مصنع له، وهو مصنع ديب ووتر (خارج مدينة هيوستون بولاية تكساس)، يعمل بصورة رائعة".

ولكن كان هناك خطأ ما، وجاء أول تحذير من دراسة استقصائية لوجهات النظر تشمل العاملين في أنحاء الشركة. وبينما كانت الأمور تسير على أحسن ما يرام في مركز قيادة الشركة في مدينة أرلنجتون بولاية فيرجينيا، ففئتها كانت متعشرة في مصنع ديب ووتر. فقد كان العاملون هناك يعانون من بعض المتاعب ولا يستمتعون بالعمل كما يجب.

يقول باسكى، إنه كان في زيارة مصنع ديب ووتر ليقتضى أسبوع تعلم التشغيل عندما كان العاملون يحاولون إنجاز كتيب سياسة الأفراد. "كانوا يتحدثون عن مقدار الاجازة التي يجب أن يحصل عليها العامل في حالة وفاة أحد والديه. وهل تنص السياسة على شئ مختلف إذا كان العامل ابن بالتبني، أو ابن عمه أو خاله هو الذي قام على تربيته؟ وماذا يكون عليه الحال إذا كان أحد الوالدين المتوفى يعيش في لندن؟ هل يحصل العامل على ثلاثة أيام زيادة؟ جعلتني هذه المناقشة أشعر بأن هناك خطأ ما، فليس هذا ما نسمى إلى تحقيقه. ولماذا يكون ذلك مدوناً في كتاب؟ لماذا لا يثق كل منا في الآخر لياخذ ما يحتاجه من الوقت؟ فليس لهذا علاقة بالقيم التي كنا نتحدث عنها عندما بدأنا هذه الشركة".

وفي وقت لاحق من هذا الشهر، كان دينيس باسكى في صحبة آخرين من رجال الإدارة العليا يجتمعون في البيت الصغير الذي يقضى فيه روجر سانت أيام عطلاته ويقع على بحيرة دوتر بولاية كاليفورنيا. حيث أخبرهم باسكى عن تجربته. وقال إنه يعتقد أنهم يعاملون العاملين في المصنع بطريقة تختلف عن تلك التي يعاملون بها العاملين الآخرين في الشركة. كانت هذه المعاملة المختلفة غير مقصودة، وكانت وليدة افتراض ضمنى لدى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بأنه من الضروري إدارة المصانع بطرق مختلفة.

يقول باسكى: "لقد قضيت أنا وروجر ويوب (همفيل) يومين رائعين نحلم بتغيير (هذه الافتراضات) وقلبها رأساً على عقب، فلماذا لا نعود إلى مبادئنا نفسها التي كنا نطبقها في أماكن أخرى بالشركة؟ وبعد فترة قصيرة عاد باسكى إلى مصنع ديب ووتر ليستطلع الأمر، وليستفسر عن كل شئ. ماذا يحدث لو لم نستعمل هذا الكتيب على الإطلاق؟ ماذا يحدث لو لم نحدد كتابة عدد أيام الاجازة المرضية المسموح بها؟ ماذا يحدث لو تم الاستغناء عن المشرفين؟ ويسترجع

دينيس باسكي الأحداث قائلاً إن بيل أرنولد استدعاه إلى مكتبه في اليوم التالي لزيارته للمصنع وأغلق عليهما الباب، حيث أخبره أن المشرفين قد ستموا هذه الأسئلة، وكان رأيهم أن هذه التساؤلات تشير الفوضى.

ولقد وافقهم باسكي على هذا الرأي، فربما كانت الأسئلة غير معقولة أو غير عملية، ولكنه أخبر كل من أرنولد والمشرفين بأنه لم يكن يريد إجابات فورية عن هذه التساؤلات، وكان كل ما يهدف إليه هو أن يحثهم على بداية التفكير في أسئلة من هذا النوع في أثناء السنة المقبلة. يقول باسكي: "لقد ساعد هذا إلى حد بعيد على تهدئتهم حتى أنهم بدأوا يتحدثون عن المبادئ التي كنا نقصدها، بل إنها استرعت انتباههم على الفور".

وعلى مدى شهر، كان العاملون في مصنع ديب ووتر يغيرون الأشياء داخل المصنع بمعدل أسرع مما كانت تحلم به الإدارة العليا. كان التغيير الرئيسي يتضمن إعادة تنظيم المصنع إلى ما سموه بنظام "الأسر" - مثل أسرة الغالية، وأسرة الثورين، وأسرة التنظيف، وهكذا، بحيث يتعلم أعضاء الأسر وظائف العاملين في الأسر الأخرى، ويتبادلون العمل من يوم لآخر، ويعتنون بالصيانة الدورية، وبصفة خاصة كانوا يتولون المسؤولية الكاملة عن عمليات التشغيل الموكولة إليه وكانهم الملاك. وبعبارة أخرى، كانت هذه الأسر تعمل بصورة تشبه إلى حد بعيد فرق العمل ذاتية التوجيه التي رأيناها في شركة بروكتر وجامبل (بالرغم من أن العاملين في مصنع ديب ووتر لم يكونوا يعلمون شيئاً عن نظام العمل في شركة بروكتر وجامبل). ومن أجل الأنشطة التي كانت تلحظ في حدود مسئولية كل أسرة، بدأ العاملون في مصنع ديب ووتر في البحث عن حل لها بعلاقات غير تقليدية في المصنع. ومن ثم توصولا إلى خلايا تهتم بحيران المصنع وبالمجتمعات المحيطة به، وقاموا في النهاية بتصميم هيكل تنظيمي مبني على فكرة الأسرة يسمونه الآن "بخلية النحل"، وهو هيكل تتوافق

أعضاء بدقة ويربط بين مجموعة متنوعة من الأسر بطرق متعددة. ومع التطبيق الضعيف لفكرة الأسر في مصنع ديب ووتر، ارتفعت الإنتاجية وتحسنت توجهات العاملين بصورة ملحوظة. وبعد أن كانت نسبة استغلال المصنع نادراً ما تتجاوز 85 بالمائة قبل التغيير، أصبحت الآن تقترب من 100 بالمائة بصفة دورية. ويرجع هذا في جانب منه إلى مقبرة "خلية النحل" على التغلب على طبعتين من المشرفين.

ومن ناحية أخرى، كان التقدم أبطأ في مصنع بيغرفالي. فقد واجهت شركة خدمات الطاقة التطبيقية مثلها في ذلك مثل شركة بروكتر وجامبل، مشاكل تخلصت من النزاع الأبدي بين العمال والإدارة القديمة. ولاحظ بوب همفيل وجود هذه المشاكل في هذا الجزء الذي تم تجديده في المصنع عندما قضى هناك أسبوع التدريب العملي الخاص به. وحتى يتعرف على مصدر الخطأ، كان دائماً يتساءل "لماذا نتجز العمل بهذه الطريقة؟" وذلك عندما كان عمال التشغيل في بيغرفالي "يدربونه" على أداء عمليات غير نظيفة تنقصها الكفاءة والأمان. وكانت الإجابة الثابتة التي يحصل عليها هي: "إنهم يجبروننا على ذلك". وعلى يقصد بذلك طبعاً طرق العمل القديمة المأضية والخرافات والمعتقدات الخاطئة عن الإدارة. لقد كانوا يمثلون جيشاً قديماً من البيروقراطيين الذين القرضوا منذ وقت طويل، ولكن ربما ظلت أشباحهم تتولى زمام القيادة في بيغرفالي.

قاد همفيل تحالفاً حراً وتحرك بسرعة بهزم ذلك العدو المتخلف هزيمة منكورة وبالعجل بزواله. وما زال كل من له علاقة بشركة خدمات الطاقة التطبيقية يذكر ذلك اليوم الذي تلقى فيه كل فرد في الشركة من خلال البريد الخاص به مكوب قهوة من السيراميك مطبوعاً عليه الكلمات الآتية: "من هم هؤلاء على أية حال؟" وبعد ذلك أمطر العاملون بسيل جاراف من الملصقات

الصغيرة، والديابيس التي تعلق على الجاكيت، والورق الصغير سهل اللصق والنزع للمذكرات العابرة، والشارات، وكلها جميعاً تحمل كلمة "هم" تغطيها العلامة الدولية ذات الدائرة الحمراء التي يقطعها خط أحمر والتي ترمز إلى المنوع، فيما بعد، قام باسكى وهمفيل بصنع وتوزيع ملصقات كبيرة مطبوعة على ورق مقوى، عبارة عن صورة لسانت جالساً خلف مكتبه وعلامة تقول، "يسقط هم"، على جميع منشآت شركة خدمات الطاقة التطبيقية. كانت هذه الملصقات تقول: "ارسل إليهم خطاباً" وكان ملصقاً بها مجموعة من الأوراق يمكن نزع أحدها بسهولة لكتابة المقترحات والشكاوى التي ترسل بالبريد المدفوع الأجر مقدماً. ولم يمض وقت طويل بعد ذلك حتى حدث في أحد اجتماعات توجيه العاملين أن سمع الحاضرون صوت "إطلاق رصاص" وانفتح الحجر أربعة أشخاص، يرتدون ملابس المحاربين، ويحملون بنادق زائفة، ويوجد على ملابسهم قطع قماش مكتوب عليها: "أعداء هؤلاء" ثم حياكتها على الملابس التي يرتدونها حتى أنها غطتها كلها". وظهر فيما بعد أن أعضاء الفرقة التي أغارت على الحجر تتكون من رجلين من رجال الإدارة في الشركة وزجتيهما. وكان ما فعله هذان الرجلان هو، بالطبع، مواجهة مشكلة نحن وهم، والتعامل معها مباشرة، واستبعاد "هؤلاء هم" إلى خارج الشركة نهائياً. وهكذا خضت حدة التوتر باستعمال روح المرح والدعاية حين تمكنوا من هدم الحواجز بين الوظائف وبين طبقات الإدارة.

في أواخر عام 1991، قام أحد الدارسين في برنامج الدكتوراه في كلية إدارة الأعمال بجامعة جورج واشنطن، وسوف ندعوه هنا باسم جون جون، بإجراء دراسة عن مؤسسة خدمات الطاقة التطبيقية. فبعد أن قضى جون عدة أسابيع في مصنعين قال متعجباً: "إنني لا أستطيع أن أصدق ما أراه أولاً، يقول لي الجميع إنهم جميعاً يتطلعون للحضور للعمل في الصباح. وثانياً، يقولون لي إنهم

يتمتعون بحرية عمل أي شئ يريدونه، وأنا أقول لهم: هل هذا حقيقي؟ فمن الضروري أن يكون هناك بعض الرقابة. ولكنهم يقولون: لا يوجد، فنحن في الحقيقة نستطيع أن نفعل أي شئ نريده. ثم يستطع جون جون أن يصدق ذلك، والأمور ليس حقيقياً تماماً. فهناك قيود وحدود ورقابة. ويظهر هذا في شركة خدمات الطاقة التطبيقية على شكل: المقاييس، والمعلومات وضغوط الزملاء، والحسابات والمراجعة.

المقاييس. يوجد لدى شركة خدمات الطاقة التطبيقية مجموعة من المقاييس الواضحة للجميع، تبلغ يومياً، كلما أمكن ذلك، لكل شخص في كل مصنع. وتبلغ هذه المقاييس عادة وفقاً للترتيب التالي:

- **السلامة:** مقارنة الإصابات المسجلة في إدارة الصحة والسلامة المهنية بمتوسط الصناعة. والهدف الذي تسعى إليه الشركة هو معدل حوادث يساوي صفراً. في عام 1992، عملت الشركة بمعدل حوادث يقل عن المتوسط في الصناعة بمقدار 40 نقطة مئوية.
- **البيئة:** تستخدم هنا ثلاثة مقاييس - ثاني أكسيد الكبريت (SO_2) - الذي يسبب الأمطار الحمضية)، وأكسيد النيتروجين (NO_x) - الذي يسبب الدخان الأسود) وانبعاثات أخرى. وحتى عام 1993 كانت انبعاثات ثاني أكسيد الكبريت تبلغ حوالي 60 بالمائة أقل مما تسمح به وكالة حماية البيئة، وكانت في سبيلها للانخفاض. وكانت مستويات أكسيد النيتروجين تقل 40 بالمائة مما تسمح به وكالة حماية البيئة وكانت هي الأخرى في سبيلها للانخفاض. وكانت الانبعاثات الأخرى تبلغ حوالي 20 بالمائة من المستويات المسموح بها، وكانت ثابتة عند هذا الحد.

- **الإنتاجية:** وهو مقياس يعبر عن الوقت المتاح في المصنع لإنتاج الكهرباء وعلاقته بطاقته المقررة بما في ذلك الوقت الذي أطلق فيه المصنع للصيانة، وقد بلغ متوسط هذا الوقت 93 ساعة في عام 1992.
- **معدل الحرارة:** وهو مقياس للكفاءة التي يحول بها المصنع الوقود إلى طاقة.
- **الدخل:** عادة يبلغ بطريقتين - الأولى تمثل تكلفة الكيلوواط في الساعة والثانية قائمة دخل المصنع.

المعلومات وضغوط الزملاء: في معظم الأحيان يكون العمال، مثلهم في ذلك مثل الإدارة، على وعي تام بإدارة المصنع والشركة كلها. فهم يحصلون على المعلومات نفسها التي يحصل عليها المديرون. ويعلمون خبايا الشركة. وهم أيضاً حملة أسهم. والأهم من ذلك، أنهم يعلمون ما يتطلع إليه الآخرون من أعضاء أسرته، وربما أعضاء الأسر الأخرى. وتأتي الرقابة هنا من أحد أقوى - وغالباً تهمل - أدوات تحكم الإدارة وهي ببساطة الضغط الذي يفرضه الزملاء على العامل.

المراجعة: نظراً للتعقيد الزائد في شركة خدمات الطاقة التطبيقية الذي يرجع ببساطة إلى زيادة عدد المصانع، فقد نشأت الشركة وظيفة المراجعة الداخلية استكمالاً للمراجع الخارجي الروتيني. وكان ذلك قراراً صعباً. فعند الأخذ في الحسبان خلفية المديرين ومعتقداتهم، نجد أنهم يتمردون على كلمة "مراجعة". وقد شعر مجلس الإدارة بناء على تجربته أن المراجعين الداخليين، إذا تمتعوا بالتوجهات الصحيحة، قد يشكلون مساعدة عظيمة. ولقد انتصرت وجهة نظر مجلس الإدارة وظهرت فائدة وظيفة المراجعة ليس في الرقابة المالية وحدها ولكن أيضاً في مراجعة الالتزام بقوانين حماية البيئة التي تشكل متاهة معقدة.

إدارة منظومة القيم:

تعتبر ثقافة المنظمة، ويقصد بها هنا القيم المشتركة لمؤسسة ما، بمثابة الجانب السهل للإدارة. ولكنها قد تكون أصعب الأمور إذا حاولت تغييرها، كما قد يقول لك كل من حاول أن يغير من ثقافة مؤسسة ما، ولكن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تنفذها بطريقة أسهل من الكثيرين. فقد بدأت المحاولة بمجموعة كبيرة من القيم النبيلة والمتناسقة. وعلى الرغم من ذلك تدير الشركة منظومة القيم بالعناية نفسها التي تدير بها السلامة، والبعثات المصنع، والانتاج اليومي من الطاقة. حيث تتضافر جهود كل من التدريب والتعبئة والمقاييس وترديد القصص للاحتفاظ بثقافة الشركة نابضة بالحياة.

وقد بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية بتدريب هذه القيم داخل نسيجها الثقافي بالحديث إلى رجال الإدارة العليا أولاً، ثم بالتدريب. وفي الحقيقة، يتذكر سائت أول مرة يتحدث فيها بنفسه بوضوح عن قيم الشركة في جلسة توجيه العاملين الجدد. ويوجد اليوم فيلم فيديو، بعنوان "مقدمة إلى شركة خدمات الطاقة التطبيقية" يركز بشدة على القيم التي تؤمن بها. لبس على القيم الأربع المذكورة في العبارة الرسمية عن القيم وحدها، ولكن أيضاً على باقي القيم بما في ذلك الملكية والغموض.

ولا يحضر معظم الذين يشاهدون الفيلم جلسة التوجيه ما لم يكونوا متسجمين مع الثقافة السائدة في الشركة أولاً وقبل كل شيء. فالأفراد الذين يعملون في الشركة الآن يبدأون عادة العمل في المصانع في وظائف صغيرة. وعند التعيين يقوم مديرو المصانع والعمال الذين سوف يصبحون زملاء العمل في المستقبل، بإجراء مقابلة شخصية معهم، للتعرف من ناحية على الأشياء الروتينية مثل درجة تأهيلهم لتولي الوظيفة. ولكن الجزء الأكبر من هذه المقابلة الطويلة يهدف إلى التعرف على شئ أهم. وهو، هل يفهم الشخص أهمية القيم

المشاركة بالنسبة للشركة، وهل سيلتزم هذا الشخص بهذه القيم في حماس؟ إذا كانت الإجابة لا، فلن يعين المرشح للوظيفة. لذلك لأن الشركة تبني وتعزز منظومة القيم من خلال الطريقة التي تنتهجها عند التعيين.

وثمة طريقة أخرى تستخدمها الشركة لترسيخ القيم التي تؤمن بها هي قياس هذه القيم. ولا شك أن العبارة القديمة التي تقول، "الشيء الذي يقاس هو الذي ينفذ" تنطبق أيضاً على القيم كما تنطبق بالتأكيد على أي شيء آخر. وإذا أراد قادة العمل إنجاز شيء، فإنهم يركزون انتباههم عليه. ومن ثم بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قياس القيم التي تؤمن بها منذ تدوين العبارة الخاصة بالقيم. ففي كل عام تجرى الشركة دراسة استقصائية للعاملين والعملاء والموردين للتعرف على رأيهم في مدى التزام الشركة بالقيم المدونة. ويحتل التقرير الذي يتناول الدراسة الاستقصائية السنوية للقيم مركز الصدارة على جدول أعمال المؤتمر السنوي للاستراتيجية. وفي هذه الأيام يتجاوز التقرير، الذي يتضمن جميع التعليقات المدونة ما يزيد على مائة صفحة. حيث يظهر ملخص عن نتائج الدراسة الاستقصائية للقيم في الصفحات الأولى من تقارير الشركة السنوية والربع سنوية. وفضلاً عن ذلك فهناك تقييم لمدى الجهود التي يبذلها كل فرد للحفاظ على تطلعات الشركة والتي بناء عليها يحدد بالتقريب نصف مقدار الزيادة السنوية في مرتب كل فرد وكذلك مقدار المكافأة التي يحصل عليها، ولذلك يهتم العاملون بهذه القيم اهتماماً خاصاً.

وتستخدم الطريقة التقليدية القديمة في سرد القصص كوسيلة أخرى من أشد الوسائل فاعلية في نشر القيم بالشركة والاشتراك في تطبيقها. ورغم السنوات القليلة التي يمثلها عمر الشركة، فإن ثقافتها مليئة بالحكايات مثل قصة الجبس في مصنع ديب ووثر، وحكايات معارك نحن / وهم العبتية في مصنع بيرفهاالي، وقصة المدخل الفريد الذي اتبعه راجيريلو في المفاوضات مع اتحاد

العمال، وشراء المراوح من محل (ك - مارك) وتلك القصة التي استحوذت على اهتمام الناس خارج المنظمة عن الاستثمار في عمليات التشجير لاحتواء ارتفاع درجة الحرارة في العالم. هذا، ولا يترك كل من باكي وهمفيل أي شئ للمصادفة، وهما اللذان أصبحا استاذين في سرد القصص، ومن ثم الحفاظ على ثقافة الشركة وتقاليدها، خذ مثلاً جلسة توجيه العاملين الجدد وزوجاتهم. حيث يستعرض باكي فيها قصة المفاوضات التي أجريت لإنهاء التعاقد لإنشاء مصنع بيقر فالي بكل تفاصيلها حتى مسلسل مغامرات الشركة في إنشاء المصنع الذي كان يوشك على عدم إنجاز التعاقد. ويلى ذلك توزيع الأدوار - حيث يلعب بعض الحاضرين دور الفسق المختلفة من رجال البنوك، ويلعب آخرون دور المحامين وآخرون يلعبون دور العملاء المستخدمين للكهرباء والبخار، في حين يلعب آخرون دور المديرين التنفيذيين ومديري المشروعات في شركة خدمات الطاقة التطبيقية ومن ثم يعيدون تمثيل القصة ويتم بذلك إحياؤها من جديد. ومن خلال لعب الأدوار تؤكد الشركة على الاستقامة والعدالة والثقة والاستمتاع في المواقف التي تبدو مستحيلة، وكذلك على الغموض والملكية، وأخيراً التأكيد على الإصرار الذي بنى هذه الشركة من لا شئ حتى وصلت إلى الحالة التي هي عليها اليوم. فهم لا يقصون القصص فحسب في الشركة، بل يعيشونها أيضاً.

وأخيراً، لا نفوتنا الأهمية الحيوية لما تقوم به شركة خدمات الطاقة التطبيقية من إدارة التوقعات الثقافية، فهناك قائمة طويلة من القيم مثل المسؤولية الاجتماعية، والاستمتاع بالعمل، والعدالة، والاستقامة، والثقة، والصراحة، والملكية، والغموض. وكيف يمكن لأي مجموعة من البشر الالتزام بهذه القيم؟ في الحقيقة أنهم لا يفعلون ذلك لأن قيم الشركة لا تمثل الحالة

التي عليها شركة خدمات الطاقة التطبيقية فعلاً، ولكنها تمثل القيم التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، كما يذكر باسكي وسانت كل شخص في الشركة.

أصبحت شركة خدمات الطاقة التطبيقية شركة مساهمة في يونيو 1991، وهي في الحقيقة لم تكن تريد ذلك، خشية أن تؤدي الضغوط الخارجية إلى إضعاف تركيز الشركة على القيم. ولكن بما أن جميع العاملين في الشركة يمتلكون أسهماً، فإن عدد حاملي الأسهم أخذ في الاقتراب من 500 فرد، وهي النقطة التي تعتبر عندها الشركة مملوكة ملكية عامة طبقاً لما تنص عليه هيئة البورصة والأوراق المالية. ولذلك لم يكن أمام الشركة أي خيار، وحتى الآن تبدو منظومة القيم فيها حبة وبحالة جيدة.

وهناك حادث واحد وقع قبل تحول الشركة إلى الملكية العامة توضح المشاعر المختلفة التي تحملها جميعاً نحو أن تكون مثل رجال الأعمال وفي الوقت نفسه تهتمك بالأخلاق النبيلة. كانت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قد أعلنت منظومة القيم التي تؤمن بها عند تدوينها في النشرة التمهيدية بالجزء الخاص الذي يصف أعمالها. وعند قراءة هذا الجزء أثناء المراجعة النهائية، طلب محامو هيئة البورصة والأوراق المالية من الشركة نقل جزء كبير من الجزء الخاص بالقيم في هذه النشرة إلى جزء آخر مكتوب تحت عنوان "عوامل المخاطرة". ويقول أحد رجال البيع الذي يضمنون تغطية الاكتتاب: "اعتقد أن هذا مضحك بعض الشيء لأن الحكومة تقول إن هناك مخاطرة في محاولة إنجاز العمل في هذا البلد بطريقة تقوم على العدالة والاستقامة. وعليك أنت أن تحسبها بعد ذلك.

الفصل الحادى عشر

النموذج الثانى

المدير الحائر

بين التفكير التحليلي الابتكاري

تهدف اساليب الادارة الحديثة الي ايجاد حلول للمشاكل والعقبات التي تواجه المديرين والتي تؤدي الي انخفاض فعالية الوحدات المختلفة. وتعتمد هذه الأساليب علي مدى قدرة المدير علي التفكير في حلول مبتكرة جديدة وتخطي العوائق التقليدية التي تحد من انطلاق افكاره.

ويمكن تعريف الابتكارية Creativity بأنها المقدرة علي توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار دون أي محددات.

هناك نوعان من التفكير:

أ - التفكير التحليلي Analytical Thinking

ب - التفكير الابتكاري Creative Thinking

أ - التفكير التحليلي:

هو الاستنتاج المنطقي بالاسترشاد بالحقائق والقوانين المعروفة وغلبا فان الاجابة تكون موحدة ويعرف بالتفكير الرأسي Vertical Thiking

ب - التفكير الابتكاري

في كثير من الأحيان نجد ان البحث عن حلول المشاكل في مستوى معين لا يؤدي الي نتيجة ولذلك يلزم البحث في مستوى آخر عن الحل. بالإضافة الي انه في بعض الأحيان لا تؤدي الحقائق الي استنتاجات منطقية ولذلك يصبح

التحليل مطلوباً ويمكن التوصل الي الكثير من الاجابات. ويسمي التفكير الابتكاري بالتفكير العرضي Latival Thinking (وعموماً فان مزج التفكير التحليلي بالتفكير الابتكاري يعتبر افضل السبل الي حل المشاكل).

حواجز وعوائق امام التفكير الابتكاري

معظم الناس تجيد التفكير التحليلي والقليل منهم من يستخدم قدراته الابتكارية وبالتالي يصعب عليه مزج التفكير التحليلي بالتفكير الابتكاري ، وهناك دائماً عوائق امام التفكير الابتكاري منها :

- عوائق شخصية داخلية.
 - الافتناع بأن هناك حل واحد صحيح فقط.
 - الرغبة في المطابقة واعطاء الاجابة الصحيحة.
 - عدم محاولة بذلك مجهود لتحدي الحقائق الثابتة.
 - التقييم والحكم السريع لأي مشكلة .
 - الخوف من الظهور بمظهر الفاشل أو الجاهل.
- عموماً فان سرعة الحكم علي الافكار ووضعها بأنها مثلاً سخيفة .. أو انه لا يمكن تطبيقها ، أو انه لن يتقبلها العمال .. الخ هذه التعليقات توقف تدفق الافكار .
- كذلك فان الافكار البدائية (أو التي تبدو بدائية) يمكن أن تكون بدائية لافكار جيدة .. ومن الحقائق ان كل انسان له قابلية للابتكار الا ان معظم الناس لا يحاولون الاستفادة من ذلك .

ويتكون مخ الانسان من بلايين الخلايا والافكار تربط الخلايا بعضها البعض في مسار أو شكل معين Pattern وبالتالي يصبح عدد المسارات الممكنة كبيرا جدا (ملايين المسارات).

والتفكير التحليلي يحدد مسارات ثابتة محددة العدد .. ويهمل ملايين المسارات الممكنة الاخرى.

أما التفكير الابتكاري فإنه يتعلق باستخدام بعض هذه المسارات المهملة.

مراحل التفكير الابتكاري والتحليلي:

هناك خمس مراحل في عملية التفكير الابتكاري وهي:

1 – التحضير Prepration

- الحصول علي أكبر قدر ممكن من الحقائق ثم تجميعها.

- تعريف المشكلة بأكثر من طريقة.

2 – المجهود Effort

- التدكير التشعبي يؤدي الي عدة حلول أو الي الاحباط.

- التغلب علي الاحباط نتيجة تشعب التفكير يعقبه الحصول علي

أفكار جديدة.

3 – فترة الحضانة Incubatio

- ترك المشكلة في عقلنا اليامن بينما نتابع اعمالنا الاخرى وهذا يترك

الفرصة للمعوقات أن تضعف تدريجيا وبالتالي تصل الي افكار جديدة خلال هذه الفترة .

4 – التبصر (نفاذ البصيرة) Insight

- ومضة ضوء تعطي اجابة أو فكرة مما قد يؤدي الي حل المشكلة .

5 – التقييم Evaluation

- تحليل جميع الافكار الي أمكن الحصول عليها من الخطوات السابقة للتوصل الي حلول ممكنة.

ويلاحظ أن الخطواتين الأولى (التحضير) والأخيرة (التقييم) يحتاجان الي تفكير تحليلي.. أما الثلاث خطوات الوسطي (المجهود – الحضارة – التبصر) فيحتاجان الي التفكير الابتكاري.

ولعل مفتاح نجاح التفكير الابتكاري ضرورة الفصل بين تدفق وتوالد الافكار وبين تقييم هذه الافكار بوضع بعض الاستخدامات الهامة للتفكير الابتكاري في المنشآت والوحدات الانتاجية.

ملاحظات ومحددات من التفكير الابتكاري:

التفكير الابتكاري يمكن ممارسته اما بصورة فردية أو جماعية وهناك طرق قياسية عديدة للتفكير الابتكاري، ومهما اختلفت هذه الطرق تبقى هناك أربع محددات رئيسية هامة هي:

اولاً: تأجيل الحكم علي الافكار:

كلما تأجل الحكم علي الافكار كلما ساهم ذلك في زيادتها وتشجيعها .

ثانياً : الافكار البدائية الهامة:

مهما كانت الافكار بدائية فانه يمكن استخلاص أهم النتائج وافضلها

منها .

ثالثاً ، عدد الافكار:

كلما زاد عدد الافكار كلما زادت احتمالات النجاح .

رابعاً ، تبادل الافكار:

تجميع وتحسين وتطوير افكار الغير .

أساليب الابتكار القياسية :

أصبحت اساليب الابتكار القياسية معروفة ومستخدمة في اوساط المديرين في معظم انحاء العالم ولا شك ان هذه الأساليب تساهم بقدر كبير في التغلب علي الانغلاقات العقلية بجميع صورها .
وفيما يلي بعض هذه الأساليب :

1 - ندوات اثارة الافكار Brainstorming ،

ويعتبر هذا الاسلوب من أهم وأشهر أساليب الابتكار القياسية وهو يعتمد علي ضمان تدفق الافكار دون حكم أو رد فعل مبكر .
ويطبق هذا الاسلوب في حالة وجود مشكلة واشتراك اكثر من شخص في محاولة حلها وايجاد الحلول المبتكرة لها . وقد تم استنباط اسلوبين فرعيين لندوات اثارة الافكار أطلق عليهما :

ندوات اثارة الافكار المعدلة : Modified Brainstorming

اثارة الافكار فردياً Solo Brainstorming

وعموماً فإن في ندوات اثارة الافكار يقوم مدير الندوة بأنواع

الخطوات الآتية :

- شرح المشكلة في ايجاز ووضوح .

- يترك لأعضاء الندوة وقتاً مناسباً للتفكير في الحلول ويطلب منهم عدم التأثير من أي مؤثرات.
- يطلب مدير الندوة من كل شخص إبداء رأيه في المشكلة وحلولها المقترحة ويقوم بتدوين ذلك دون أي مناقشة.
- بعد أن يتم تدوين جميع الآراء والمقترحات ينقضي الاجتماع.
- يقوم مدير الندوة بمعادة بمعادة بمراجعة الحلول وحذف المكرر منها والبعيدة عن الواقعية ثم يقوم بتجميعها.
- تدعي اللجنة للاجتماع وتطرح الاجابات المنقحة عليهم ويعاد أخذ رأيهم.
- اما ندوات اطارة الافكار المعدلة فيتبع بها نفس الخطوات الا انه لتضادي أي حرج في أن يبدي عضو الندوة رأيه شفها فيوزع بطاقات ورقية يقوم كل عضو بتدوين آرائه ومقترحاته.

2 - تسجيل الرموز والخصائص Attribute Listing

في هذا الأسلوب يتم تفتيت وتجزئة الفكرة الي خصائصها المختلفة ثم يعرف كل خاصية علي حدة وبذلك تزال الفكرة الاجمالية من ذهن الدارس.

وهذا التفتيت والتجزئة يمكن أن يتم بواسطة المنطق أو الشكل أو الحجم أو الفترة ... الخ. ويتم معاملة كل جزء بعد تفتيته علي حدة بواسطة ندوت اثاره الافكار.

3 - التفكير بالمساحات Atea Thinking

يتم تحديد المشكلة ثم تحديد المساحة والجهات التي تتأثر بها.. ويؤخذ كل مساحة علي حدة ويتم التفكير فيها بصورة منفصلة وتجميع الاحتمالات والافكار لكل مساحة علي حدة . وبذلك يمكن ان يوجد لدي باحث المشكلة الكثير

من التبادل والقوانين ..فبالتسوية لمنتج معين سلعة مثلا فان هناك أربع مساحات يمكن البحث فيها (الوظيفة - الأداء - التكلفة - المبيعات)

4 - التعمير Generalisation

هذا الأسلوب المبسط يمكن أن يكون له تأثير قوي في تحديد الفكر من المحددات وبالتالي يمكن للعقل أن يقبل صور جديدة لحلول المشاكل وذلك بمحاولة وضع المشكلة في صورة عامة ونسيان خصوصيات المشكلة.

5 - اعادة صياغة المشكلة Rephrasing Problems

من المفيد في كثير من الحالات استخدام هذا الأسلوب في الوصول الي حلول مبتكرة للمشاكل وذلك بمحاولة اعادة صياغة المشكلة واستخدام الفاظ اخري جديدة لا تموض فيها .

6 - التفكير بافكار وعقلية شخص اخر Thinking other persons Thoughts

في هذا الأسلوب فان الشخص يدرس افكار وحياة شخص له خبرة وخلفية في الابتكار ويحاول الاستفادة من ذلك في حل مشكلة في نفس المجال مثلا ليوناردو دافنشي كانت له نظريات وافكار مبتكرة في التصميم ولذلك يمكن الاستعانة بهذه الافكار في حل مشكلة معينة في التصميم.

الفصل الثاني عشر

النموذج الثالث

شيء ما لنؤمن به

(لديرون يصنعون المعالي كما يصنعون المال)

في المثال السابق تعرفنا علي طريقة نمو شركة خدمات الطاقة التطبيقية وكيف تطورت بثقافة تعتمد علي القيم ، وكانت ذل سهلاً بالنسبة لهم ، لأنهم تمسكوا بهذه القيم منذ البداية . ولكن هل يمكن لشركة تمتلك تقاليد وتاريخ يمتد لمائة عام، مثل شركة ليفي شتراوس وشركاه Levi Strauss & Company (أو ليفيز Levi's كما يسمون أنفسهم) أن تغير من ثقافتها؟ وبصفة خاصة، هل تستطيع الشركة أن تضي علي الحياة معني أصمق وتجعلها أكثر إثارة بالنسبة لصغار العاملين الذين قضوا حياتهم كلها في التطريز والخياطة والتغليظ وبيع الجينز؟ يبدو أنه يمكن ذلك .

تبدو مدينة بلورينج بولاية جورجيا، نقطة صغيرة علي الخريطة، فهي تقع في حوض جبال بلورينج، وليست بعيدة عن حدود ولاية تنيسي، إلا أنها تبعد قليلاً عن مدينة جريسلاند . ويعتبر مصنع ليفيز هناك أكبر مؤسسة موجودة بالمنطقة رغم أنه متوسط الحجم يعمل به 450 فرداً في إنتاج البنطلونات الجينز للرجال . وبالرغم من أن مصنع بلورينج بدأ العمل منذ حوالي 30 سنة فقد تم تحديثه صناعياً مؤخراً . وبعد بداية التغيير بفترة قصيرة، ذهب أربعة من عمال مصنع بلورينج إلي مدينة سان فرانسيسكو ليقصوا علي مجلس إدارة شركة ليفيز تجاربهم، تقول بريثدايبرجس، التي قضت سبعة عشر عاماً في خياطة اللففات في المصنع : "بدأت أكره عملي منذ عام مضى ، فدرست ليلاً حتي أحسن من نفسي، وقررت أن أترك العمل بعد أن ينتهي أولادي من الدراسة . ولكنني غيرت

فكري الآن ، وربما أكون هنا إذا شاء الله حتي أقاعد ، أو حتي أصبح مليونيرة .
أيهما أقرب ؟ . وأوضحت قائلة : "إن الضرر بعلمي وشعوري بالولاء لشركتنا
يجعلان هذا المكان أفضل للعمل " .

ويمكن أن تجد الفلسفة التي جعلتها تغير من رأيها وشعورها تجاه
الشركة هي وثيقة توضح مهمة ليفيز وتطلعاتها . (انظر الملحق 4) . وكانت هذه
الرسالة الموضحة هي صفحة واحدة نتيجة فكرة بسيطة للرئيس التنفيذي بوب
هاس مؤداها أنه لا توجد طريقة تمكنه وفريق المديرين التنفيذيين والمديرين
الأخرين من الحضور بما يكفي لضمان فاعلية العمل ، بحيث يواجهون دائماً قوة
العمل ، التي بلغت الآن 30000 عامل في ليفيز ، إلى ما يجب عليهم أن يفعلون .
ولذا ينبغي أن توجههم التطلعات المشتركة بينهم .

ومن بين الدروس التي يجب أن تعلمها لنا شركة ليفيز ما يلي:

- الغرض النبيل له أهمية بالنسبة للعاملين الذين يصنعون الجينز ، يساوي
أهميته بالنسبة لهؤلاء الذين يبدؤون شركة جديدة . وبالرغم من أن
المديرين يشعرون بذلك ، إلا أنهم يجدون صعوبة صادة في صياغة رؤية
تستحث علي روح العاملين وتحتمي بالاستراتيجية . وتحل شركة ليفيز
هذه المشكلة بكلمة واحدة هي : التطلعات .
- ترتبط الاستراتيجية والتطلعات ككل بالآخر ارتباطاً
وثيقاً فالاستراتيجية جافة في ذاتها ، ومعدة بحيث تفي بأغراض معينة ،
كما أنها لا تلبي احتياجات صغار العاملين في قاعدة الهرم التنظيمي
الذين يبحثون عم معني لما يقومون به ، ومن ناحية أخرى ، لا يسترعي
الغرض النبيل إنتباه العاملين ، إذا ظنوا أن الاستراتيجية ضعيفة ، وأن
وظائفهم هي خطر .

- كما رأينا في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، لا تظهر التطلعات وليدة اللحظة محفورة علي ألواح حجرية، وبالرغم من أن الصورة الأولى من العبارة المدونة عن التطلعات جاءت نتيجة رحلة في إجازة نهاية الأسبوع، إلا أن العبارة ليست إلا مجرد تعبير عن جزء ضئيل من كم هائل من القيم غير المفهومة جيداً بعد.
- بالرغم من أن لإدارة العليا يجب أن تؤيد الشركة في تطلعاتها، إلا أن القوة الدافعة التي تدفع الأمور نحو التحرك قد تأتي من أي جهة، وفي حالة ليفيز، تمثلت هذه القوة الدافعة في مجموعة من النساء اللاتي تسلقن الجدران والأسقف الزجاجية حتي يدفعن الإدارة العليا نحو العمل في قضية التنوع.
- وبالرغم من وضوح عبارة التطلعات المدونة في شركة ليفيز، فالأرجح أن لا يستوعبها العاملون الذين اعتادوا علي إنجاز الأمور بطريقة مختلفة قد لا يستوعبونها ليس لأنهم لا يريدون الفهم، ولكن بسبب استحكام العادات القديمة وصلابة القيم المشتركة السابقة، ولذلك فكانت أو خطوة نحو تفهم القيمة الجديدة في شركة ليفيز هي برنامج تعليمي هائل.
- ما يقاس هو الذي ينفذ. لن يتواءم العاملون بحق، ولن يتبنوا شيئاً جديداً يبدو مثيراً مثل تطلعات ليفيز، إذ نعين قياس أدائهم ودفع مرتباتهم وفقاً للطرق البالية القديمة.
- قد يكون السهل صعباً. ربما تكون الثقافة ، التي ينظر اليها عادة علي أنها أحد الجوانب السهلة المسيطرة في المنظم، أصعب الأشياء علي التغيير.

قد تبدو هذه الفكرة واضحة لعلماء الأنثروبولوجيا، ولكنها لا تروق للمديرين القدماء ولا يريدون أن يسمعوها عنها.

ولكن يمكن تحويل الأخلاق، كمفهوم يكتشفه بعض الفموض، بكثير من الجهد إلى مدخل جاد لاتخاذ القرارات الصعبة في المواقف غير المحددة.

ذلك الشيء الذي يسمى الرؤية:

يشعر الناس في انحاء أمريكا بالحاجة إلى وجود هدف، ولذا يعكف الأكاديميون والمخططون والمستشارون على تحويل أسماء تحظي دالماً بالاحترام إلى أفعال تثير الحماس لأنشطة مثل "وضع رؤية مستقبلية" و "وضع أهداف". ولهذا السبب أيضاً يسود بعض التشوش واضطراب الأفكار. فقد تحدث الرئيس بوش عن "الرؤية المستقبلية"، ولكنه هو نفسه لم تكن لديه هذه الرؤية. أما الرئيس ريجان، فقد كانت لديه رؤية واضحة وقوية لمستقبل البلاد، ولكنه كان موضعاً للهجوم والانتقاد بصفة مستمرة لأن هذه الرؤية استولت عليه تماماً ولم يعط انتباهه لأي شيء آخر.

وأول ما يحتاج إليه القادة هو التخلص من ورطة دلالات الألفاظ التي يفرقون فيها. وتبذل الكتابات المنشورة في هذا المجال وحلقات الدرس التي أحضرها جهوداً ضخمة في محاولة التحديد تم التمييز بين كلمات مثل المهمة أو الرسالة mission، الرؤية أو التصور vision، والإستراتيجية strategy، والقيم values، والغرض purpose، والتطلعات aspirations، والمقاصد أو الغايات goals، والأهداف objectives. بل ويتورط الناس أكثر عندما يتضمن مستنقع الأفعال عبارات مثل التخطيط طويل الأجل long-range planning والتخطيط الاستراتيجي strategic planning، وخطة المباري game plan، واقتراحات الأعمال business proposition، والتخطيط المستقبلي المسهب

redundant forward lanning ولا شك ان هذه الكلمات والمصطلحات تتداخل وتعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وسوف تحتل في طياتها دائماً شيئاً من الغموض مهما حاولنا بذل الجهد لتعريفها وتوضيحها. ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه المفاهيم أو الأفكار التي تعبر عنها هذه الكلمات صعبة وغامضة في حد ذاتها، والمهم في هذا الشأن هو أن تعترف بوجود هذه الصعوبة وتلتفت لإنجاز المهمة التي بين أيدينا.

تقوم شركة خدمات الطاقة التطبيقية بإتباع ما وضعته أنا مع توم بيترز في كتابنا "البحث عن التميز، حيث حاولوا موازنة الأفكار الخاصة بالتنظيم لتناسب إطاراً من الـ "S7" الذي وضعناه وهي: الاستراتيجية strategy، والهيكل structure، والقيم المشتركة shared values، والسلوك الرمزي symbolic behavior، والنظم systems، والعاملين staff والمهارات skills. ولقد وجدوا أن الإطار الذي وضعناه يسبب لهم الكثير من اختلاط الأمور، ولذلك جمعوا كل عناصر حرف "S" السابقة، التي لا يمكنهم تذكرها، في كلمة تشير إليها، معناها "الشيء" stuff.

هذه الرؤية vision، أو الشيء stuff، التي تناضل من أجله شركة خدمات الطاقة التطبيقية هو أن تعطي العاملين لديها الإحساس بالعمل من أجل غرض ذي قيمة. وتتفق أيضاً شركة ليفيز مع هذا الهدف، إلا أنها وجدت أن مفهومين فقط كانا كافيين للتعبير عن هذا الشعور بالهدف، الذي شحن طاقة العاملة بريندا بيرجس التي تعمل في مصنع بلوريدج، أولاً أن يفعلوا شيئاً يميزهم عن الآخرين، ويسمونه المهمة أو الرسالة، وقد يسميه آخرون بالاستراتيجية. وقد يقبل معظم المديرين هذا إلا بوب هاس، فهو يقول أن المشكلة التي تحيط بالاستراتيجية هي أنها: "تعتمد على التحليل المفصل، لا دماء فيها ولا حياة، وهي رايه أن منظمة المستقبل الناجحة سوف تحمل في طياتها روحاً نابضة بالحياة، ويوضح قائلاً: "لا

تستطيع أن تشحذهم العاملين أو تحصل علي دعمهم وتأييدهم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمون إليها تحمل روحاً نابضة بالحياة". ولذا يدافع هاس عن محور آخر لازم لنقل الإحساس بالغرض والهدف. وهذا المحور يسمونه في ليفيز "التطلعات"، وهو يشير إلي ما يريدون تحقيقه وليس فقط ما يفعلونه. هذه التطلعات، مثلها مثل القيم في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، جزء من الرؤية المستقبلية وهي تخاطب بحق حاجات العاملين في كل مكان في المنظمة.

والعبارة المدونة التي تعبر عن رسالة شركة ليفيز بسيطة ومباشرة، وهي تتضمن: الحفاظ علي مستوى معقول من النجاح التجاري لشركة تسويق عالمية للملابس العادية غير الرسمية ذات الماركات التجارية. والكلمات في حد ذاتها ليست مثيرة علي الإطلاق، مثلها مثل عبارة الرسالة المدونة في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، ولكل الغرض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الكلمات هو أن شركة ليفيز تضع معايير الجودة والذوق للعالم كله عندما تقدم للسوق منتجات مثل 501 جينز أو دوكرز Dockers ويتفهم العاملون في ليفيز هذا تماماً بل ويشعرون بالفخر به. فضلاً عن ذلك، فقد زحفت كلمة "مسئول" لتعدل من معنى "النجاح التجاري". وهناك عدد لا نهائي من المعاني المختفية تحت هذه العلاقة بين هذين التعبيرين. فشركة ليفيز تريد أن تقي حاجات جميع الأطراف التي تتعامل معها أو تتكون منها، بما في ذلك المجتمع الأكبر الذي تعمل في محيطه، كما قد يحدت علي ذلك أساتذة جامعة هارفارد مثل كوتر وهيسكت.

تتحدث عبارة رسالة شركة ليفيز بعد ذلك عن الاحتياجات الاستراتيجية للعمل، وتقول إنها: عائد علي الاستثمار، وأرباح متميزة، وقيادة السوق، ومنتجات وخدمات غاية في التفوق. ثم تبدأ العبارة بعد ذلك في تناول القيم، فتقول: "سوف ننجز عملنا بطريقة أخلاقية، وسوف نكون رواداً في الوفاء

بمسئولياتنا نحو المجتمعات المحلية التي نتعامل معها ونحو المجتمع كله. وسوف تكون بيئة العمل لدينا آمنة، ومنتجة، ومتميزة بالمعاملة العادلة، وروح الفريق، والاتصال المفتوح، والمحاسبة الشخصية، وفرص التطور والنمو.

قد تبدو هذه العبارة مناسبة حتي الآن ولكنها مازالت مبهمة. أما العبارة التي تعبر عن تطلعات الشركة فهي التي تبعث الروح حقاً في الكلمات السابقة وتجعلها تستولي علي القلب بالطريقة التي خبرناها في قيم شركة خدمات الطاقة التطبيقية. يقول بيان التطلعات:

نحن جميعاً نريد شركة يفخر بها العاملون لدينا ويشعرون بالولاء نحوها، حيث يحصل جميع العاملين علي فرصة المشاركة والتعليم والتطور والتقدم بناء علي الجدارة الشخصية وليس نتيجة التعلق أو الوساطة. نحن نريد من رجالنا أن يشعروا باحترامنا لهم، وأنهم يعاملون معاملة عادلة، وأننا نستمع إليهم، وأننا معهم بدأ بيد هي كل شيء، وفرق كل ذلك. نحن نريد أن نحقق الإشباع عن طريق الإنجازات والشعور بالصدقة، وعن طريق التوازن بين الحياة لشخصية والحياة العملية، ونريد أن نحقق المتعة والاستمتاع بسعيينا في سبيل تحقيق ذلك.

يوضح بيان التطلعات بالتفصيل نوع القيادة التي سوف تحول هذا الحلم الخيالي إلي واقع ملموس. وباختصار، فإن هذا يتطلب قادة في كل مكان من المنظمة يقدمون المثال والنموذج اللذين يحتذي بهما، ثم يقومون بالتدريب والتمرين علي عدة محاور بما يجعل هذه التطلعات أقرب إلي الواقع والحقيقة بمرور الوقت. وبصفة خاصة، يتطلب بيان التطلعات قادة علي كل مستوى:

- قادة يصنعون المستويات الأخلاقية السامية، ويعيشونها، ويعلمونها - يساعدوننا علي تسيان تلك الأيام التي كانت معظم الأخبار عن عالم الأعمال تصدمنا بالفضائح والاستنكار.
- قادة يشعرون بقيمة التنوع والاختلاف في مكان العمل ويعتبرونه الأصل الذي يمكن البناء عليه والاستفادة منه، مثل اختلاف العمر والجنس والعنصر والتوجه الجنسي والخبرة ووجهات النظر... إلى ذلك من الأخلاقيات العديدة.
- قادة يبثون الثقة، والاعتراف بالآخرين، والمسئولية إلى أعماق المنظمة، مؤمنين بأن هذا هو الطريق الذي يطلق المواهب الكامنة في العاملين في شركة ليفيز ويستفيد منها أمثلها في ذلك مثل شركات القمة في هذه الأيام).
- قادة يقدرون التقدير - المالي والنمسي - علي الأفراد وفرق العمل التي تتفوق في الأداء.
- قادة يهيئون أنفسهم لمساعدة الآخرين علي التعلم والتطور والنجاح، وهذا وحده في غاية الأهمية.

وأخيراً، وكما فعلت شركة خدمات الطاقة التطبيقية في حملتها ضد "هم أو هؤلاء" تريد شركة ليفيز أن تقضي علي شكل الحواجز التي تعوق الفرد عن تحمل المسؤولية . ففي بيان التطلعات تطلب شركة ليفيز قادة مستقيمين وغير منافقين - قادة يعترفون بالمشاكل التي يسببونها للآخرين (ربما رغماً عنهم) ويتحملون مسئولية ذلك ، وباختصار تريد الشركة قادة يبثون العمل الجماعي عن طريق الثقة. ويحاول هاس وآخرون، بهذه التطلعات، أن يذكرروا أنفسهم أن

الرحلة لها الأهمية نفسها التي لحظتها الوصول، وأن هناك أشياء أخرى في الحياة غير قطع شوط فيها بعد الآخر.

يتميز المدير التنفيذي الرئيس بوب هاس بالوضوح، وبمراعاة شعور الآخرين، وهو أحد أعضاء الجيل الثاني من أبناء لأخت المؤسس ليفي شتراوس، ويتميز جاذبيته الشخصية بأنه نبيل المحند حقاً، مع التأكيد على كلمة "نبيل". وهو في العمل يرتدي من الملابس وفقاً لدوره كقائد لشركة ليفيز، غلباً ينظرون جيتز وقميص مقلّم. ويفضل هاس أن يقف ويتأمل حقيقة الأشياء المهمة في الحياة، ويبدو أنه بطريقة خفية يعمل على تذكير العاملين في شركة ليفيز بما يلي: "أنتم لا تعملون من أجل ليفيز، ولكنكم تعملون من أجل أنفسكم، ولكن تصادف أنكم تعملون لدى شركة ليفيز"، هذا التذكير يعتبر جزءاً من فضائه من أجل وضع احتياجات العاملين على المستوى نفسه من الأهمية مع احتياجات المنظمة، وبعبارة أخرى، هو يسعى إلى إضفاء المعنى على حياة كل فرد يعمل في الشركة إنني أقارن بما كنت أسمعه مراراً وتكراراً في أيام شباهي التي كنت لا أملك فيها أي خبرة أو تجربة، عندما كنت أصغر في وظيفة سابقة: "العمل أولاً، ثم الشركة، وتأتي عائلتك أخيراً"، ولو طبقت هذه المقولة بحذافيرها، لفقدت الشئ الوحيد الذي اعتز به في الحياة وهو صلتني الوطيدة بزوجتي وأطفالي.

عند التحدث مع هاس، من السهل أن تنسى أنه ليس مثالياً دائماً ومرهقاً، أنه أيضاً القاشد الصلب المتمرس ال أي استعاد شركته من برائن الهراء الاستراتيجي إلى النجاح والنمو المريح، وهو نوية نادرة من المديرين، فقد صمد لشراء الحصة الغالبة من الأسهم (بغرض جعل ليفيز شركة خاصة)، وقام أيضاً بسداد الديون الضخمة التي تراكمت قبل ذلك.

علامات النجاح:

فماذا عن مدي انسجام هذه التطلعات النبيلة لشركة ليفيز مع النتائج التجارية؟ إن الإجابة مذهلة حيث الآن - فمند منتصف الثمانينيات، حين تحولت الشركة إلى الملكية الخاصة عند شراء الحصة الغالبة من الأسهم بحوالي 61 مليون دولار، تضاعفت الأرباح بعد خصم الضرائب إلى سبعة أضعاف وبلغت 360 مليون دولار في عام 1992. وبلغ متوسط معدل نموها السنوي في قيمة الأسهم 50 بالمائة في الفترة من 1992، وهو ما يجعل الشركة تحتل الموقع الثاني في القائمة التي تضعها مجلة فورتن بناء على الدراسة الاستقصائية السنوية عن أحسن 500 شركة، نو كانت ليفيز شركة مساهمة. وفي عامي 1992 أو 1993 احتلت الشركة الموقع الأول في الترتيب الذي أعدته مجلة فورتن عن الشركات التي تحوز أكثر الإعجاب والاحترام، وكانت أو شركة معلومة ملكية خاصة تظهر في هذه القائمة.

ولكن، هل أراء هاس حقيقة أم أنها مجرد كلام يتردد في أوراق مكاتب رجال الإدارة العليا المريحة في مبني بلازا الضخم الذي تشغله مكاتب شركة ليفيز في سان فرانسيسكو؟ والإجابة طبعاً أن هذه الأراء حقيقة. يتذكر توم ككاستن، رئيس قسم ملابس السيدات، حديثاً جرى مؤخراً مع سوتومسون مدير تنمية الموارد البشرية في الشركة. فقد عمل الاثنان عن قرب كل مع الآخر في فريق عمل مكون لمهمة معينة، وشعر ككاستن بالارتياح من العمل معها مما شجعه على سؤالها عن رأيها في طريقة عمله، ويبتسم توم في خجل وهو يتذكر هذه الواقعة، يقول، "قالت لي، "كنت أظن أنك أحمق. أما الآن فانا أستمتع حقاً بالعمل معك وكذلك زملاء الآخرون". ومن هذه العبارة الجريئة، نستطيع أن نلمس شيئاً مختلفاً بل ومثيراً في شركة ليفيز، فكم شركة تسمح لمدير في الإدارة الوسطي أن يقول هذه الكلمات لمدير في الإدارة العليا.

لا شك أن رواية كاستن توضح علي ككيف يمكن أن يكون التغيير جذاباً وككيف أنه يتطلب جهداً شخصياً لإحداثه. كان كاستن رجلاً طموحاً يحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وقد تعلم في مراحل عمره الأولى أن يركز دائماً علي النجاح، ومن ثم لم يكن في حياته مكاناً لأي شيء إلا الأفضل دائماً، ومن هنا شعر أن قيم ليفيز "القديمة" ليست غريبة عليه، ولذا حازت قدراته العقلية ونشاطه ومثابرته علي العمل ككل التقدير في ظل الثقافة والعادات والتقاليد القديمة للعمل وحصل بذلك علي الترقّيات السريعة بصفة منتظمة ، كان كاستن يتصف بنفاد الصبر ومقدرته الفائقة علي العمل الشاق، ويتذكر أنه كان مشهوراً بتقريع مساعدية باسئلة تبلغ حوالي "ثلاثة وثمانين سؤالاً" - قد تزيد أو تنقص قليلاً عن ذلك - عن كل مشكلة معلقة. في ذلك الوقت لم يكن في شركة ليفيز أي مكان لقيم مثل الإدارة بالنقطة في الآخرين، أوفكرة إتمام الرقابة علي المساعدين بمنحهم حرية العمل، كما لم يؤمن كاستن بهذه القيم في ذلك الوقت أيضاً، ويقول كاستن عن ذلك، إنه قبل أن يبدأ في فهم المقصود فعلا من عبارة التطلعات الخاصة بالشركة "لم أفكر فيما تتسم به أن طريقتي في الإدارة من التحكم والسيطرة".

ولكن بدأ كاستن في التغيير، مثله في ذلك مثل الآخرين في شركة ليفيز، ولقد بدا له أن مشوار التغيير هذا رحلة طويلة لن تنته أبداً ، وهو الآن لا يشارك فقد في ورش العمل عن القيادة وتمكين العاملين في شركة ليفيز ، بل أنه أيضاً يلتقي بالمستشارين الخارجيين، ويسأل زملاءه في العمل بانتظام عن طريقتهم في العمل، وتعلم أن يتقبل بصدر رحب تقديريهم وإعجابهم تماماً كما يتقبل انتقاداتهم.

كان التغيير صعباً، ويلاقي ككاستن من حين لآخر بعض السخرية من هؤلاء الذين عرفوه منذ سنوات طويلة، ولكنه يعتقد أن تضالته الشاق من أجل التغيير يؤدي بتماره الطيبة.

وعندما سئل ككاستن عن الصفات التي يفضل أن يتذكره بها في شركة ليفيز، فكر قليلاً وقال: "محترم"، "يمكن الثقة به"، "سند ومعين"، "معلم عظيم"، "يضيف المتعة والاستمتاع بالعمل"، وأضاف أنه لو سئل هذا السؤال منذ بضع سنوات لتضمنت إجابته كلمات مثل: "ناجح"، و"ذكي"، و"عزيز المعرفة"، و"حلال المشاكل"، و"سريع"، ولا شك أن الفرق في النبذة التي تعكسها كل مجموعة من هذه الصفات يوضح فكرة هاس عن روح العمل.

ويقول موضحاً: "لا شك أنني أشعر الآن براحة في التعامل القائم علي الثقة بالآخرين أكثر مما كنت عليه منذ ثلاث سنوات مضت". وهو يعترف أن بعض زملائه "ربما مازالوا يقولون" إنه يسأل أسئلة كثيرة، وكذلك علي الأقل أصبح عددها أقل، والأسئلة التي يسألها لا شك أنها "حيوية"، فقد اعتاد ككاستن أن يفحص كل التفاصيل الدقيقة عن خطوط المؤسسة الجديدة التي تبتكرها ليفيز فيما يتعلق بملابس النساء، فهو علي سبيل المثال كان يراجع كل زي ولون وسعر، أما الآن فهو يراجع الخصة مراجعة شاملة واحدة ويفوض ممثلاً عنه في اتخاذ العديد من القرارات الخاصة بالتعيينات الجديدة، وهو شئ للاختفاء بمشاركة العاملين ومساهماتهم التي يقدمونها، ولقد بدأ تطبيق التقدير المذكور في عبارة التطلعات بخطوات بسيطة في مصنع قديم من مصانع ليفيز في مدينة ماونتن سيتي بولاية تينسي، عن طريق برنامج يسمح للعاملين بترشيح زملائهم للحصول علي هدية مثل كوب قهوة أو تي - شيرت تقديراً لعملهم وجهودهم الخاصة، ويقول لاري إنجليش، وهو رئيس الميكانيكية الذي يحمل لقب

"مدير التقدير الرئيسي"، بسعادة واضحة، "إنه شيء جديد علينا أن نتال التقدير عند إنجاز وظيفتك".

وهي ليفيز، كلما في أي مكان آخر، من الصعب أن تقيس المساهمات التي يقدمها العاملون في المكاتب من ذوي الياقات البيضاء "فهم يمثلون نسبة ضخمة من قوة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن في المركز الرئيسي في سان فرانسيسكو، تغلبت بعض الأقسام على مشكلة قياس المساهمة هذه عن طريق برنامج مبتكر لتقدير الزملاء . ففي كل عام يحصل كل شخص علي عدد صغير من الكويونات التي تحمل عبارة أنت عظيم" أو "تطلعات". ويستخدم الأفراد هذه الكويونات في التو واللحظة للتعبير عن التقدير الكافي لأحد الأشخاص بسبب إنجازه عمله بصورة طيبة. ويستطيع من يمنح هذه الكويونات من زملائه أن يستبدل بها مبلغ 25 دولار أو شهادة بالحصول علي هدية . تقول سيندي بارس، وهي منسقة بضائع في قسم ملابس الشباب، وكنت تنباهي بالحصول علي كويونين من كويونات التطلع في عام واحد، فكان أحدهما بعد أن ساعدت في لقاء مبيعات قومي ، "لقد سعدت حقاً بذلك"، وهي تحتفظ بالكويون علي مكتبها، تقول سيندي، "لم أكن أظن أن العمل الذي قمت به يساوي شيئاً، ولكن من الواضح أنه كان يعني شيئاً بالنسبة لشخص آخر"، وهي تظن أن الكويون ساعد علي بناء روح الفريق لأنه "يجعلك تدرك أن الناس يعتمدون علي بعضهم بعض في إنجاز وظائفهم".

واستطاعت وحدة أخرى في شركة ليفيز أن تحول التقدير إلي نوع من الرياضة الجماعية. فقد بدأ قسم ملابس السيدات برنامجاً أطلق عليه "السباق من أجل الورود"، يقوم علي مجموعة من الأهداف مدونة علي صورة ملونة لحلبة سباق وملصقة علي ثلاثة جدران . وعندما يشعر أي فرد بأن أحد زملائه قد بذل جهداً إضافياً للتغلب علي إحدي العقبات فإنه يهديه وردة. وتطور البرنامج من

حلبة سباق إلى "بنك التطلعات"، وهو نظام يحصل العاملون بمقتضاه على دفتر كويونات يمكنهم إهدائها، ثم تطور هذا النظام أخيراً إلى "أولمبياد" للتطلعات دشن في احتفال أقيم بإحدى الحدائق.

قد تبدو هذه الجرامم الخاصة بقسم ملابس السيدات التي ابتكرها العاملون في القسم بسيطة، وهي كذلك حقاً، إلا أنها تتعرض لأهمية منح التقدير، فمن الصعب أن يسير المرء موزعاً حوله المجد والشهرة والتقدير. ويحدث كثيراً عند إطرء عمل شخص ما أن يجب الشخص قائلًا: إن ما قمت به لا يساوي شيئاً. أو يقول: "كان يجب أن يكون أدائي أفضل من ذلك". هذه الإجابة تجعل زميل العمل الذي قدم الإطرء يشعر بالحرج عادة في أحسن الأحوال. ولكن قسم ملابس السيدات تحايل للتغلب على هذا الموقف بالاستعانة بأشخاص محايدين، مثل المتخصصين في الموارد البشرية، لتقديم الورود والكريونات.

وإذا نظرنا للأمور نظرة أشمل، فربما تبدو أكواب القهوة، والورود، والكريونات شيئاً بسيطاً غير ذي أهمية، بل حتى لا يساوي الجهد يبذل في إعداد. ولكن التأثير القوي الذي تتركه هذه المكافآت التي تبدو بسيطة، كان مفاجأة لشركة ليفيز نفسها كان المديرون في شركة ليفيز، مثلهم مثل ذلك مثل معظم المديرين الآخرين، ينظرون إلى مساهمات العاملين كشئ مسلم به، حتى لو بذلوا جهداً غير عادي لإنجاز مهمة معينة وكما يقول لي المديرون بالشركات في جميع أنحاء أمريكا: "ما يفعله العاملون هو مقابل الأجر الذي يتقاضونه". وهم بذلك التفكير يمثلون المدخل التقليدي للإدارة الصارمة في هذه الأوقات التي تتسم بالمنافسة الجادة". وتقول دونا جونا، النائب الأول للرئيس لشئون الموارد البشرية في شركة ليفيز: "وعلى النقيض من ذلك، من المدهش حقاً أن نلاحظ الجهد غير العادي الذي يبذله الناس لكي يحصلوا على التقدير"، وهي إذ تقول لم يكن يتصور أن يتخلي عنه أبداً منذ خمس سنوات مضت.

ولا يعني هذا أن كاستن فقد دوافعه الداخلية علي المنافسة - فما زال من الأهمية بمكان لديه أن يحقق القسم الذي يشرف عليه زيادة مستمرة في المبيعات، والأرباح، والعائد علي الاستثمار، وهو يعرف أن الأخبار الحقيقي للقيم التي يؤمن بها، والتي تؤمن بها الشركة، هو القدرة علي الصمود في الأوقات العصيبة. ولكن هل هو مدير أفضل اليوم؟ يجيب كاستن علي ذلك إجابة توضح الموقف: "مدير أفضل يعتبر تعبير خاطئ. مارايك في شخص أفضل؟" ونقول له زوجته إنه قد أصبح أكثر هدوءاً، وأخف وطأه علي أولاده، كما أصبح أكثر صبراً وتحملاً لنقاط الضعف فيهم. ومن جهة أخرى أصبح لديه الوقت لمساعدة الناس في المنظمات التطوعية التي لا تهدف للربح التي يجعل مع شريحة منها بالالتهماء في الحديث عن السياسة، ويحاول أن يجد أرضية مشتركة لحل المشكلات.

هذا التغيير في وجهة النظر وفي طريقة التفكير الذي توضحه لنا قصة كاستن يمتد ليتجاوز إدارة الشركة في كاليفورنيا فقد لاحظتعمال مصنع بلوريديج. علي سبيل المثال أنهم أصبحوا أكثر فائدة للكنائس والجماعات التي ينتمون إليها نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه مؤخراً في العمل ويقول رس. ليدفورد، المدير الفني في تكساس: "أنا الآن أكثر سعادة، ولا شك أنه مما يزيد سروري أن أعرف أنني أستطيع أن أكون منفتحا علي الآخرين بدون أن يسخر أحد من ذلك". ويتذكر ليدفورد أنهم كانوا يمدحونه منذ عشر سنوات مضت لأنه كان "صعباً"، والآن يشعر بأنه أكثر فاعلية في العمل لأنه تخلي عن بعض من سلطته.

ويبدو أن هؤلاء الذين يكتسبون بعض السلطات يستمتعون بها. ونقول مارجي ميد، التي تعمل علي ماكينة خياطة في مصنع بلوريديج وتخصص في تركيب حزام الوسط في البنطلونات الجينز، إنه قبل أن تسود تطلعات شركة "كنت أشعر أن عقلي منهك تماماً. ثم درستها شركة ليفيز وزملاءها علي

الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات، وحل المشاكل، وحل الصراع، والآن أصبحت عضواً في فريق الإنتاج، وتشارك في عمليات اتخاذ القرار في المصنع، وتعلق علي ذلك فائدة: "الآن أنا أفهم ما يجري حولي واستطيع ان اتخذ قراراً حياله، وأشعر باحترام أكثر لنفسي".

ولا تشارك هي والآخرين في صنع القرارات فقد، ولكنهم يحصلون علي المزيد من التقدير لجهودهم. وبالإضافة إلي العائد النفسي، يحصل العاملون في مصنع بلوريدج علي عائد مالي طبقاً لبرنامج المشاركة في المكاسب، فإذا قدموا اقتراحات تساعد علي توفير المال في المصنع - أي اقتراح، من إعادة استعمال الأحزمة المطاطية إلي تنظيم توزيع البريد بطريقة أكثر انسيابية - فإنهم يحصلون علي نصف الأرباح التي تحققت نتيجة هذه الأفكار. الفيد الوحيد علي ذلك هو أن المصنع يجب أن يحقق أهداف الإنتاج والجودة قبل أن يطبق برنامج المشاركة في المكاسب.

وهذا البرنامج يحقق زيادة سنوية في مرتب كل عامل في مصنع بلوريدج تبلغ حوالي 600 دولار، وقد لا يبدو هذا المبلغ شيئاً ضخماً في هذه الأيام عند مقارنته بمرتبات كبار المديرين التي تبلغ المليون دولار، ولكنه يعني الكثير بالنسبة لعمال مصنع بلوريدج فقد ساعد إحدى العائلات علي شراء الأجهزة المنزلية الكبيرة، وساعد عائلة أخرى علي زيادة مقدار الغطاء التأميني، وساعد عامله أخرى علي الاستمتاع بإجازة لم تكن تستطيع القيام بها لو لم تملك هذا المبلغ. والعبرة هنا ليست في المال ولكن في التقدير نفسه.

الاعتراف بأهمية التقدير:

يعتبر برنامج المشاركة في المكاسب مجرد أحد الجهود الكثيرة التي تبذلها شركة ليفير ذلك إنما تردد ما أعلنه الباحث فريدريك هيرتسبرج منذ

سنوات مضت، أن تأثير المال كحافز علي العمل ينفذ بعد فترة من الوقت، ولا يقصد ككل من هيرتسبرج وجوبا أننا لسنا في حاجة إلي المزيد من المال الذي يمكن إنفاقه في أي غرض، ولكنهما يقصدان أن المال يكتسب تأثيره كحافز للعمل فقد إذا شعرنا أن أداؤنا يقاس بطريقة خاطئة، أو إذا تقاضينا أجوراً ثقل كثيراً عما نبدل من جهد، هنا نشعر بعدم الرضا. أما بالنسبة للناس الذين يشعرون أنهم يتقاضون أجوراً عادلة، فإن زيادة المال تأتي في آخر قائمة الأشياء التي تدفعهم للعمل بحماس. أما العامل الأكبر الذي يحفز الناس علي العمل فهو التقدير البسيط الصادق.

بعد أن استثمرت جوبا سنوات طويلة من حياتها المهنية في إدارة الأفراد، ظنت أنها تعرف قيمة تقدير العاملين، إلا أنها وجدت أن ظنّها في غير محله عندما أجرت دراسة استقصائية لاستطلاع الرأي في القسم الذي تشرف عليه، بعد وقت قصير من نشر عبارة التطلعات بما فيها من تأكيد علي تقدير الجهود. فقد جاءت معظم الإجابات تشير إلي : "إننا لا نشعر بالتقدير علي الإطلاق"، ولقد فوجئت تماماً بهذه الإجابة. ولم تعرف ماذا يعني العاملون بالضبط، ومن ثم شكلت مجموعة عمل في المركز الرئيسي للشركة نصفها من شاغلي الوظائف الإدارية الصغيرة (الكتبة) ونصفها الآخر من المهنيين لمساعدتها علي التوصل إلي برنامج لتقدير جهود العاملين، تقول جومبا عن ذلك : "لقد قاموا بجهد رائع. لأنني عندما وضعت البرنامج السابق لم أسأل أحد، واعتقد أنني ربما وضعت برنامج التقدير المناسب لي، ولكنه بالتأكيد لم يوافق احتياجات العاملين.

قامت مجموعة العمل بمعالجة المشكلة من ثلاثة مستويات. وكانت الحاجة الأولى التي حددها العاملون هي الحاجة إلي تقدير الزملاء. وكانت هذه الحاجة هي أصل فكرة شهادات "أنت عظيم" وغيرها من البرامج المماثلة التي يجري تطبيقها الآن في أقسام أخرى. ولا يتألق العاملون نتيجة احتفاء زملائهم

بجهودهم فقط، ولكن أيضاً نتيجة منحهم الحرية في منح التقدير الرسمي لزملائهم الآخرين بدون الحصول على موافقة أي سلطة علي من رأيهم الشخصي. وكانت الحاجة الثانية هي الحاجة إلى تقدير رؤساء الأقسام بالطرق غير الرسمية مما يحمل في طياته الكثير من المعاني، وكان نتيجة ذلك نظام تستطيع من خلاله سوطومسون أن تمنح أي شخص مكافأة فورية وليلة اللحظة وبدون إعداد سابق تصل إلى 150 دولار، ولكنها ليس من الضروري أن تكون نقدية. فقد تكون دعوة على العشاء، أو دعوة لقضاء سهرة في المدينة، أو أي شيء يبدو مناسباً للموقف. وكانت الحاجة الأخيرة هي الحاجة إلى تخصيص ميزانية لتقدير، وهي الآن تطبق بصورة موسعة في شركة ليفيز. ووصلت الميزانية الأولى التي خصصتها جوييا للتقدير إلى حوالي 5000 دولار، أنق حوالي ثلثها في شهادات "أنت عظيم"، وثلث آخر يخصص لإنفاق رؤساء الأقسام على المكافآت غير الرسمية، والثلث الأخير ينفق في مناسبة رسمية يجتمع فيها القسم كله بصحبة الأزواج والزوجات والأصدقاء لتقديم جائزة "بطل قسم الأفراد" لمجموعة صغيرة مختارة من أفضل من ساهموا بجهود غير عادية.

وباستكتاب الجزء الخاص "بالتقدير" من عبارة التطلعات المزيد من قوة الدفع داخل شركة ليفيز، أصبح العاملون في أنحاء الشركة يحكون عن الدروس المستفادة التي تعلموها والتي تماثل ما تقصه جوييا، منها أن الجوائز الصغيرة تعني الكثير، ومنها أن تقدير الزملاء له من المعنى والتأثير ما للمديح والإطراء من الرئيس، ومنها أن الجوائز التي تقدم بطريقة تلقائية وفورية لا تسعد المتلقي وحده بل مانحها أيضاً. ومن الدروس المستفادة أيضاً أن مجموعة من البرامج الصغيرة المتعددة أفضل من برنامج واحد ضخم لتقدير جهود العاملين، ففي هذه الطريقة يمكن لجميع العاملين، فيما عدا القاعسين، أن يشعروا بالتميز والتقدير، هذا بالإضافة إلى أن تعدد برامج تقدير جهود العاملين يساعد في الكشف عن

الأبطال الذين يعملون في صمت دون أن تظهر جهودهم العظيمة من خلال الفتوات المعتادة في المنظمة.

وبدا الرحلة:

بدأت شركة ليفيز في البحث عن روح نابضة ومعني لأعمالها منذ بداية الثمانينيات، بالرغم من أن هذا الأمر لم يكن واضحاً لها علي هذه الصورة حينئذ، ففي السبعينيات استفادت شركة ليفي شتراوس وشركاء من انتشار موجة الجينز الذي استخدم تقريباً في كل شئ تقريباً ، حينئذ تحالفت عوامل عديدة جعلت النجاح يبدو سهلاً، مثل نوعية الجينز والجودة، وعصر شباب جيل ما بعد الحرب، والشعار الأخاذ لاسم ليفيز الذي انتشر عالمياً . ولكن بحلول عام 1984، وهو العام الذي أصبح فيه هاس رئيساً ومديراً تنفيذياً أعلي للشركة، فكانت هذه الموجة قد انحسرت.

وبدأت المصاعب تواجه الشركة في عام 1981. فحق سكان الاقتصاد في طريقه إلي مرحلة من الركود، وبدأ جيل ما بعد الحرب يفقد اهتمامه بارتداء الجينز التقليدي. ولأول مرة بدأت المنافسة الحادة في العالم تهدد مقدرة مصانع عديدة لشركة ليفيز في الولايات المتحدة علي المنافسة من حيث التكلفة. ولم تعرف إدارة شركة ليفيز كيف تواجه الموقف، فقد أدت سنوات النجاح المستمر إلي عزل الإدارة العليا عن أسواقها التي تستوعب منتجاتها. ورأي عدد من كبار المديرين ضرورة الاتصال المستمر بكبار تجار التحزنة. فقد كانت منتجات الجينز تباع بسرعة وبدون جهد لترويجها، وأدي هذا النجاح الذي لم نواجهه منافسة إي خلق نوع من الغطرسة القائمة علي الفلسفة السائدة في ذلك الوقت : طالما قام ناجر التجزئة بشراء المنتجات ، فقد انتهت مسئولية الشركة.

حاولت الإدارة معالجة انخفاض المبيعات بالتوسع في التوزيع. وكانت ليفيز لا تباع منتجاتها في سلسلة محلات مثل سيرز وج. س. ٩ بيني علي الإطلاق، ولكنها بدأت ذلك كفى عام 1982. أما الإدارة فلم تستطع أن تستوعب تماماً أن تجار التجزئة يقدمون خصماً علي أسعار منتجات الجينز لتحريك المبيعات، ولم يترك ذلك للإدارة سوي مجال ضئيل لمزيد من تخفيض الأسعار حتي يمكن أن تنافس التجار الذين يوزعون علي نطاق ضخم. وعندما اتصلت الشركة مباشرة هؤلاء التجار الموزعين، وقدمت بعض التوضيحات لموقفها والتخلي عن نصائح تجار التجزئة ال أين يدينون بالولاء لها، فقدت الشركة تماماً تأييد ومعونة تجار التجزئة الذين كانوا يتعاملون معها لفترة طويلة. وفي عام 1984 أصبح الموقف عصبياً، وكانت الشركة علي وشك مواجهة الام تسريح العاملين بأعداد كبيرة. وكان عام 1984، بالنسبة لكل فرد في شركة ليفيز عام الصدمة العنيفة.

ويعترف هاس، ال أي تولي زمام الأمور في شهر أبريل من هذه السنة الكثيفة، بأنه أصيب بالارتباك، فلم يكن لديه صورة واضحة عن الاستراتيجية السليمة لمواجهة الموقف، ولا فكرة عن القيم التي تحتاج الشركة العمل بها، ولكن كانت أولي أولوياته واضحة أمامه، وكانت تقضي بأن عليه أن يتحرك والفرق المصاحب له بسرعة لإنقاذ الشركة وقال للمديرين: "ليست لدى أية حلول، ولكنكم مسئولون عن كل جزء من الأعمال التابعة لكم، وعليكم الرجوع إلي ملاحظاتكم وخطتكم لما سوف تفعلونه".

وعلي مدي شهر عادت إلي المجموعة. وكانت الخلاصة التي توصلوا إليها هي أن: شرعى ليفيز متخمة بالتطبيقات الادارية العديدة، والمصانع الكثيرة، والعدد الكبير من خطوط المنتجات، والعدد الضخم من الإداريين، ومن ثم يجب علي الشركة أن تركز جهودها، وهذا بالضبط ما فعلته. وبالتخلص من خطوط الإنتاج التي كانت تسبب خسارة ولم يكن لها مستقبل في السوق، استطاعت

الشركة أن تخفض من عدد المنتجات المختلفة التي تقدمها بحوالي الثلثين قلى الفترة من 984 حتى 1990، وانكمش كشف الأجور بصورة ملحوظة أيضاً، حيث تم التخلص من 17,000 عامل بإغلاق تسعة وخمسين مصنعاً ومركزاً للخدمة في الفترة من 1981 حتى 1986.

الاتصال والثقة ،

وبالإضافة إلى وضع الخطوط الاستراتيجية ، كان علي هاس أيضاً أن يعالج مشكلة أعمق ، وهي الثقافة السائدة داخل الشركة التي تتصف بالتسلط، والبيروقراطية، وتحفل بالطعن في الظاهر والتآمر السياسي، بالرغم مما تعرف به عائلة هاس نفسها من الطيبة والكرم. وكان واضحاً أن العائلة تهتم بالعديد من القضايا الاجتماعية والمحلية، ولكن هاس كان يعلم أن عليه التأكيد علي أن شركة ليفيز تعيش وتطبق شعارها " ليفيز هي رجالها"، يوماً بعد يوم، وداخل كل المصانع والمكاتب.

لقد أراد هاس أن يفعل شيئاً حياًل هذه الثقافة المتغلغلة في الشركة منذ اللحظة التي تولي فيها منصبه رئيساً تنفيذياً للشركة، ويعلق علي ذلك ثومشر، الذي يشغل الآن منصب رئيس شركة ليفيز ورئيس عملياتها، قائلاً : " بالرغم من أنبوب كان في أول أيام تولي مهام دوره الجديد " إلا أنه حاول توضيح الصورة التي يجب أن تبدو عليها الشركة، والأهم من ذلك ، الروح والمشاعر التي يجب أن تتمتع بها، وفي أول لقاء بينبوب ومجموعة الإدارة، بدأ يشرح كيف يريد أن يشعر العاملون بالتقارب بين بعضهم وبعض، بالمزيد من العمل الجماعي، والمزيد من السلوك المبني علي تفهم الآخرين، والاتصال الجيد، والالتزام بنجاح الزملاء، والثقة ، والاحترام، وغير ذلك" كان رد فعل العاملين يتسم بالأدب، ولكن كان هناك أيضاً الشك والريبة. فقد بدت هذه الأشياء الغامضة التي كان يتحدث عنها رائعة ، ولكن من ناحية أخرى كانت المبيعات

تعاني من الانخفاض ، وكان الفضل يصادف التحويل نحو إنتاج منتجات جديدة ، وكان المخزون يعاني من الكساد بصورة مخزنة. حيثئذ كان هاس يتعلم درساً مفيداً آخر ، عندما تبدو الحيوية الاقتصادية للشركة مهددة. فعندئذ لا يزيد الناس التحدث عن غرض عظيم ولا يريدون أن يتحدث قادتهم عن ذلك أيضاً. وهذا الموقف يعادل هرم الحاجات الإنسانية عند مازلو ، يجب أن تضمن لي أولاً الطعام والمأوى، وبعدها تتحدث عن تحقيق الذات.

كان أول رد فعل للأزمة في شركة ليفيز، كما يحدث في معظم الشركات الأخرى، هو الإنكار والتجاهل بتكتم الأمر. ويعكس أولين دن، الذي يشغل الآن منصب مدير مصنع بلوريدج، مشاعر المديرين في المنظمة في ذلك الوقت قائلاً: "حتى بامكورة الثمانينيات لم يكن هناك ثمة داع لإجراء تغيير في مصنع بلوريدج، فلم يكن لدينا أي معدات أوتوماتيكية، وكنا نظن أننا نستطيع أن نبيع كللك شئ نتجه". وعندما بدأ المديرون في مصنع بلو ريدج إدراك كيف يمكن أن تصبح الأمور صعبة في المستقبل، كان أول رد فعل عريزي هو التراجع فقد كانت الإدارة تشعر بالقلق وتتحوف من رد فعل العاملين إذا عرفوا أنه يتحتم على الشركة العمل بمعدات أوتوماتيكية لرفع كفاءتها، وكان الاعتقاد السائد أنه ليس باستطاعة معظم العاملين تحمل الأخبار السيئة. فقد كانت ليفيز بصفة خاصة تحمل في صيائها تاريخاً طويلاً من الطريقة الأبوية في رعاية العاملين، كما كانت هناك مقاومة قوية إزاء معالجة الأمور بوضوح وصراحة.

وبالرغم من أنه كان من المضرر الاستمرار في تصريف الأمر بطريقة أبوية، إلا أنه كان ولا شك المدخل الخطأ لمعالجة المشكلة ، فعندما حان الوقت لتسريح العمال، الأمر الذي كان لا مفر منه، أتى ذلك سريعاً ويدون سابق إنذار، ومن ثم يتحول الولاء القوي إلي شعور بالخداع والتضليل، بل حتي قد يتحول إلي شعور بالكراهية. وبالإضافة إلي ذلك، يحجب التحفظ علي الإفصاح

عن الأخبار المثبطة للهمم مصدراً من أهم مصادر المعونة. ذلك لأن الموظف الذي تحاول الإدارة أن "عميه" يمتنع الأخبار السيئة عنه قد يكون هو نفسه الذي يستطيع تقديم حل للمشكلة إذا توافرت لديه المعلومات الكافية.

أدرك هاس هذه الحاجة للصراحة عدم التكتّم في خضم الأحوال السنية خلال عام 1984 ، وبدأ هو وبعض كبار المديرين الآخرين في تحطيم كل الحواجز العنيفة التي تحول دون الاتصال وتبادل الرأي داخل الشركة. وبمساعدة دونا جويبا، التي رقيت بعد ذلك إلى نائب أول للرئيس، نظم كل من هاس ونشر لقاءات أثناء وجبة الغذاء حيث يحضر كل عام غذاءهم في مكيس ورقي أسمر اللون. وفي هذه الأثناء يستطيع كل شخص أن يسأل كل من المديرين عن أي شيء ، وكان المديرين يشعرون بالتوتر إزاء هذا الأمر. وكذلك أيضاً العاملون، تقول جويبا عن هذا الحدث: "كان الشك يسود كل شيء في ذلك الوقت، وكان هذا الغذاء غريباً تماماً علي شركة لبيز، ولا بد أن تكون قادراً علي تحمل المخاطرة حتي تقف وتوجه سؤالا، ولذلك تغير هذا الأسلوب في طرح الأسئلة، فلم يعد العاملون يطرحون الأسئلة مباشرة، بل يكتبونها علي بطاقة صغيرة ترسل إلي جويبا، وكانت جويبا فيما بعد تدير اللقاء وتطرح الأسئلة كما وردت بالنيابة عن الموظفين، ورفض هاس أن يري الأسئلة مقدماً حتي لا تبدو الإجابات وكأنها معدة مسبقاً كان لدي المديرين بضع إجابات سهلة علي أسئلة العاملين الصعبة مثل: "هل ستستمر عملية تسريح العاملين؟"، و "هل ستستمر في إلحاق المصانع حتي نستفيد من مزايا العمالة الرخيصة خارج البلاد؟" و "هل ستكون وظيفتي في مأمن من المخاطر؟" و "هل فقدنا سحر اسم الماركة التي ننتجها؟".

وفي الحقيقة، أكد هاس ، أنه لم يكن لديه هو نفسه ولا الفريق الذي يعمل معه رؤية واضحة لما كانوا يتجهون إليه عندما أصبح الرئيس التنفيذي في عام 1984. ويقول عن هذا : "لقد اختلطت علينا الأمور، وكلفنا الأمر وقتاً

طويلاً حتى استطعنا الخروج من المأزق واتضح لدينا الرؤية. ويقول هاس "لقد كانت إدارة ليفيز الجديدة علي العكس تماماً من الصورة التقليدية للمدير الرئيس الذي يتحكم دائماً في زمام الأمور، ويعرف دائماً كل شئ، ولديه رؤية واضحة، ويسير نحو تحقيق هدفه الواضح أمامه". ولكن لا تسير الأمور علي هذا المنوال للرئيس التنفيذي الجديد.

ويضيف هاس قائلاً: "مازلنا نتعثر حتي الآن، بسبب سلوك لا يشرفنا أو بسبب قرارات غير معقولة". هذا الرأي مهم لأنه يعكس تجربة العاملين في الشركة. فهم يجاهدون في خضم بحر من الفوضى والارتباك. ويقول هاس: "إذا عرف العاملون أنه من المعتاد أن يشعروا بالارتباك، وأن يعترفوا بأنهم يشعرون بذلك، فأنا اعتقد أن ذلك سوف يساعدهم حقاً علي تقبل الموقف ببساطة وأن يقنعوا أنفسهم بأن من الضروري الانتهاء من هذا التغيير، وأنه لا أحد يعرف الحل منذ البداية إذا واجه موقفاً صعباً.

وبالطبع كانت العملية الكاملة لوضع تطلعات الشركة مليئة بالمحاولات الفاشلة. ففي عام 1985 مثلاً، قامت جويلا وزملاؤها في عمل بترتيب لقاء غداء مع هاس. وقالت له إنه بالرغم من أن الإحصاءات تظهر أن شركة ليفيز قد تفوقت علي المعايير التي وضعتها الحكومة الفيدرالية الخاصة بفرصة عمل عادلة للجميع، إلا أن الحقيقة تشير إلي أن هناك حداً أقصى يعوق تقدم النساء والأقليات في الشركة. فقد كان نصف المهنيين من النساء أو الأقليات، إلا أنهم لا يتولون مناصب رئيسية. ويتشجع من هاس، ذهبت مجموعات من رجال الإدارة العليا بصحبة معاونيهم من الأقليات والنساء، إلي منتجع في منطقة نايبا هالي الشهيرة بالكروم بولاية كاليفورنيا حيث تخلصوا من قيود العمل لمدة ثلاثة أيام وتفرغوا لمناقشات قام بقيادتها وتوجيهها مجموعة من المتخصصين.

بدأت الجلسات التي تميزت بالانفعال والتوتر، عندما سئل كل من الرجال البيض والنساء والأقليات كل علي حدة، عما إذا كانت هناك مشكلة تتعلق بالمعاملة، العادلة في الشركة، كانت إجابة الرجال البيض واحدة كما تتذكر جوبيا، "لا يوجد لدينا عدد كبير من (من النساء والأقليات) في القمة بعد، ولكننا جميعاً قضينا وقتاً طويلاً في الشركة وهم لا يملكون الخبرة"، "وأضافوا"، "أن لنساء يردن الاستحواذ علي كل شئ فهن يردن الجمع بين الأسرة والعمل"، وتتذكر جوبيا قائلة: "عند هذا انفجرت السيدات، وكان هناك بعض الصباح ومن سيحمل الأطفال؟"، وظهرت علي السطح أمور كثيرة، وفي نهاية بعض هذه الجلسات تفهم بعض هؤلاء المديرين أن نظرهم الضيقة أسهمت إلي حد بعيد في خلق هذه المشكلة.

وعقد المزيد من هذه الاجتماعات، وبينما قدمت هذه الاجتماعات صيغة لمناقشة قضية التنوع، فإنها خدمت أيضاً هدفاً آخر أكثر أهمية، فقد أظهرت بوضوح كيف يمكن أن يكون شعار التطلعات جذرياً ومؤثراً، وأسهمت هذه الاجتماعات في وضع تصور للثقافة القائمة علي المعتقدات في شركة ليفيز. وهي علي أقل تقدير أسهمت في أن يبدأ العاملون في التفكير والحلم.

صياغة عبارة التطلعات :

في بداية عام 1987، وبعد مرور ثلاثة أعوام علي رئاسة هاس، بدأ الوضع المالي للشركة في التحسن، وشعر هاس أن الوقت أصبح مناسباً لصياغة هدف أعظم لشركة ليفيز. ولكن ياغة شئ بليغ وقابل للبقاء فترة طويلة ليكن سهلاً، ولذلك ذهب هاس وبصحبته فريق الإدارة العليا في إجازة لمدة أسبوع لمعالجة أمرين من الأمور الصعبة، ما هو نوع الشركة التي يجب أن تكون عليه ليفيز وما هي الوصية التي يريد أن يخلفها وراءه هذا الفريق من المديرين؟ في هذا الاجتماع الذي بذرت فيه بذور التطور في المستقبل، اتفق المديرون علي أنه يجب أن تكون

وصيتهم أكثر استكمالاً وشراء من مجرد إنتاج الجينز. واستغرق منهم الأمر تسعة شهور قاسية من الاجتماعات مرة كل أسبوعين لإيجاد الكلمات المناسبة للصياغة، وفي النهاية تم التوصل إلى عبارة التطلعات، وتتكون من 476 كلمة يمكن أن تتضمنها ورقة واحدة فقط. ويختار كلمة "تطلعات aspiration بدلاً من كلمة رؤية Vision، أصبحت العبارة تعكس إحساساً الطموحات المستمرة والدائمة.

وفي أواخر عام 1987، طبعت عشرات الآلاف من النسخ من عبارة التطلعات في منشورات شركة ليفيز وعلي ملصقاتها، ويبدو أنها قد حازت قبول العاملين، إلا أنه ظهر على الفور أن كتابة الكلمات مكان مجرد البداية. فقد كانت المفاهيم التي تتضمنها العبارة عظيمة، ولكن العاملون لم تكن لديهم أية فكرة عن كيفية تحقيق هذه التطلعات. إذ لم تحتل الطموحات أي جزء من التدريب الذي حصلوا عليه أو ثقافة الشركة وتقاليدنا السابقة.

وفي نهاية عام 1988، استدعيت سب طومسون إلى اجتماع مع كل من هاس وتشر حيث قالوا لها: "إن العاملين لا يفهمون العبارة". ومن ثم بدلت ليفيز جهداً ضخماً ومكلفاً، ومحبطاً أحياناً، لتحويل الكلمات إلى حقيقة. فقد وقت الإدارة في فخ بمعنى من المعناني، فمن الناحية العملية هناك تناقض في التعبير أن تطلب إلى العمال ضرورة احترام التنوع، ثم تفرض عليهم بعد ذلك ماذا يجب أن تكون عليه تطلعاتهم. وإذا كان من الضروري تقديم بعض الشرح. فليس هناك خيار فيما يتعلق بتقدير التنوع واحترامه في شركة ليفيز. ولكن يجب أن يتعلم العاملون من خلال العمل وعليهم تشكيل تطلعاتهم من خلال العملية التي يطبقون بها هذه التطلعات.

ولذا اقترح المسئولون عن الموارد البشرية ثلاثة برامج تعليمية. وتبنت الإدارة العليا بدورها نجاح هذه البرامج، أحد هذه البرامج عن القيادة، والآخر عن تفهم التنوع والإحساس بقيمته، والثالث عن الأخلاقيات. ومع نهاية عام 1993،

كان مايزيد علي 1500 عامل في الشركة قد قضى كل منهم اسبوع القيادة مع زملائه من أجناس مختلفة، ومن الجنس الآخر، ومن أعمار مختلفة وممن يشغلون وظائف مختلفة، ومن مناطق جغرافية مختلفة، حيث يقضون جميعها هذا الأسبوع في مكان هادئ مريح علي تلال بالقرب من الساحل الشمالي لولاية كاليفورنيا، هناك كانوا يبذلون الجهد الشاق لحل التمرينات - التي يعترفون أنها مخادعة إلي حد ما - التي تهدف إلي بناء مهارات القيادة المستنيرة. وبعض هذه التمرينات يمس أموراً شخصية جداً، فعلي سبيل المثال، يكتب المشاركون في البرنامج مقالاً عن الأشياء التي يحاولون إيجادها في الشركة، وماذا يفعلون في سبيل ذلك، ويقومون أيضاً برسم "خط الحياة" وهو رسم بياني يوضح مراحل الضعف والقوة في خلال حياتهم المهنية بالشركة. ثم يحللون هذه الأنماط. فما هي الأسباب التي جعلت مراحل القوة والتفوق متيرة وممتعة؟ وما هي الأسباب التي جعلت مراحل الضعف وعدم التفوق سيئة ومحزنة؟ بعد ذلك يستمعون لخطبة مارتن لوتر كينج الملهمة المعروفة بعبارتها المشهورة "أنا عندي حلم"، ثم يكتب كل منهم خطبة منبرية ويلقيها أمام باقي أفراد المجموعة، ويركز معظمهم في الخطبة علي القيم التي يؤمنون بها، ولي أحلامهم وأيضاً الوصية التي يريدون تركها وراءهم.

ويتمثل أحد الأنشطة، التي تمثل تحدياً بالنسبة لهم في أثناء أسبوع القيادة، في تمرين يقومون به خارج مكان التدريب ويعتبر رمزاً للتحرك نحو الجهول. ويتضمن هذا التمرين تحمل بعض المخاطر، فإنه علي المشارك أن يعتمد علي زملائه المشتركين معه في البرنامج للحصول علي السند والمعونة منهم وحتى يستطيع أن يجد طريقة بنجاح أثناء التمرين. ويظهر من خلال هذا التمرين أن المعونة الفعالة تتضمن الأخذ عملياً باعتبارات السلامة العملية إلي جانب التشجيع - يفضل التشجيع العلني المستمر في حين يفضل الآخرون

التوجيه الهادئ. وتبدى طومسون ملاحظاتها علي هذا التمرين قائلة : " تتيح هذه التجربة حقاً فرصة للعاملين لكي يكونوا في موقف جديد قد يكون مخيفاً لبعضهم . ولكي يروا كيف ياملون مع هذا الخوف. وكيف يسيرون علي أنفسهم في موقف غير معروف. وكيف يتصرفون كمدرسين".

ويعد إنجاز هذا التمرين في الهواء الطلق خارج مكان التدريب، يفكر المشتركون ملياً في دورهم القيادي بمساعدة أفلام الفيديو التي سجلت أداءهم للتمرين، ويتوجيه من المدربين المسؤولين عن أسبوع القيادة (وإنها يكون أحدهم علي الأقل من أعضاء الإدارة العليا في شركة ليفيز). ويشمل ذلك تأمل هل المساعدة التي يقدمها القائد مفيدة حقاً؟ وهل يكون القائد مستعداً لتلقي المساعدة عندما يطلبها، وهي يتقبلها ويتأثر بها بروح طيبة مثل التي قدمت بها؟ وتختبر أيضاً مهاراتهم في العمل الجماعي. يخبرنا أحد المشاركين أنه في أثناء أحد التدريبات الجماعية كان يتحرق شوقاً لإنجاز أصعب المهام وأكثرها تحدياً في بعض خطوات التمرين عندما لاحظ أن إحدى الشركات أيدت بعض الخوف. ويقول ديفيد فرنانديز، الذي كان في ذلك الوقت يدير قسمًا يختص بالمستحقات علي الشركة ، عن مشاعره أثناء هذه التجربة: "اجتاحني شعور داخلي بأن أقول لها سلام عليكم وأنسحب من التدريب". ولكنه ظل معها، وساعدها علي إنجاز أشياء أكثر مما توقعته. وعندما شعرت بالاطمئنان والثقة، بدأ هو يهتم بتلك الأمور الصعبة والتحديات التي أراد أن يحلها مسبقاً وفيما بعد فكانت رهيقة في التدريب تغلب عليها المشاعر والتأثر عندما شكرته علي الاستمرار معها وتدريبها ونصحها خلال التمرين ، وترك ذلك أثراً لا يمحي في نفس فرنانديز ، وقال هو عن هذه التجربة: "لقد فهمت أخيراً ميلي الطبيعي إلي المنافسة، وكيف أن ذلك يؤثر في زملائي (بطريقة سلبية غالباً)

ولا شك أن اكتساب القدرة على التمكين تعتبر دائماً من أصعب التحديات التي تواجه المشتركين في أسبوع القيادة. ونجد أن بعض المديرين يميلون إلى التنزل عن المسؤولية بسم التمكين، وهذا خطأ لأن التمكين لا يعني ترك العاملين يغرقون بدون مساعدة، ويقول فرنانديز عن ذلك: "إنني أرى بعض المديرين يستعملون التمكين كمعذر لعدم اتخاذ قرارات، وعلى النقيض من ذلك يتخوف بعض المديرين من التمكين، ولا شك أن التوصل إلى حل وسط - بين التدريب والإلهام وقبول التحدي من ناحية، ومنح الحرية ووضع الإرشادات الحازمة من ناحية أخرى - يعتبر عملية لا نهاية لها.

وضع الكلمات موضع التنفيذ :

ماذا يحدث بعد أن يذهب العاملون في ليفيز للتدريب الجاد لمدة أسبوع؟ كيف يحتفظون بهذا الإلهام؟ يعتبر البرنامج المعروف اسم " نحن نريد أن We Need To's " أحد الوسائل للاحتفاظ بهذا الإلهام. ففي أثناء أسبوع القيادة يكتب كل مشترك قائمة بالفجوات التي يراها بين السلوك المثالي الذي تتطلبه عبارة التطلعات ومتطلبات الحياة اليومية في شركة ليفيز. وتتكون القائمة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خاص بما يمكنهم أن يفعلوه كأفراد لتخطي هذه الفجوة، والجزء الثاني خاص بما يمكن لأقسامهم أن تقوم به، والجزء الثالث خاص بما يمكن أن تقوم به الشركة كلها.

ولا توضع هذه القوائم في أحد الأدراج لتنسى بعد ذلك. فبعد ثلاثة أسابيع من انتهاء أسبوع القيادة، يرسل الجزء المعني بمسؤوليتهم كأفراد والخاص بكل فرد إلى أحد المشتركين الجدد في أسبوع القيادة حيث يتصل المشترك الجديد بكتاب القائمة ويسأله عن مدى التقدم الذي يحرزه إجراء التغييرات المطلوبة لتخطي الفجوة، فمن المفروض أن يعمل الاثنان معاً على التأكد من وضع الأفكار المدونة موضع التنفيذ، يضافاً بشجع المشتركين على

تسليم خطبهم التي اقروها أثناء التدريب إلى أقسامهم، فيفصحون بذلك عن رؤيتهم وأفعالهم التي ينوون القيام بها لزملائهم، وذلك بدون أية متابعة رسمية لهذا الأمر.

وعلى مستوى الشركة كلها، تجمع إدارة الموارد البشرية قائمة قصيرة كل ثلاثة شهور من بعض أنحاء الشركة، حيث يستخلصها من "نحن نريد أن" التي تنبثق عن التدريب على القيادة في أثناء الأشهر الثلاثة السابقة، وتقدم هذه القائمة عندئذ إلى لجنة الإدارة التنفيذية، التي تقيم الاقتراحات وتقرر هل تتصرف بناءً عليها المقترحات؟ وكان من أضخم التغييرات التي نتجت عن نظام المتابعة هذا هو التغيير الشامل والجنري الذي حدث في نظام الأجور في ليفيز، الذي انتقده المستركون في أسبوع القيادة باستمرار لأنه يكافئ الإدارة ولا يمثل سلوكاً مموحاً وفقاً للتطلعات الجديدة. وفي محاولة لتقديم نموذج على تقديم نموذج على العمل الجماعي، بدأت قوة عمل من المديرين من أنحاء العالم في تصميم نظام الأجور الجديد بعد تجميع تعليقات مئات العاملين. ويتفق نظام مرتبات الإدارة الجديد إلى حد بعيد مع القيم التي تؤمن بها الشركة، بما في ذلك التأكيد الجديد على العمل الجماعي، والإجراء الجديد الـ أي يمكن من خلاله أن يكون المديرين محلاً للانتقاد من كل من مساعديهم وزملائهم ورؤسائهم.

تحديات التطلعات:

ورغم كل هذه الجهود، مازال على شركة ليفيز أن تقنع شوطاً طويلاً لتحقيق مثالياتها التي تتطلع إليها. وحتى يفهم العاملون في الشركة حقيقة الكفاح المطلوب للحفاظ على المثاليات الواردة في عبارة التطلعات وفي السلوك الأخلاقي المطلوب، فقد بدأت المحنة هناك في يناير 1990 عندما أعلنت إدارة ليفيز إغلاق مصنع سان أنطونيو الكبير حيث يقوم 15 أرا عاملاً بصنع

الشرايات، التي كانت تلقي إقبالاً شديداً من جيل ما بعد الحرب الذي بدأ يتقدم في السن، والتي اشتهرت باسم دوكروز. كان المصنع قد تم شراؤه من شركة أخرى في بداية الثمانينيات، ولم يكن يعلم بالكفاءة التي تريدها إدارة ليفيز، ولذلك قررت الشركة نقل إنتاج شرايات دوكروز إلى أحد المصانع الأخرى بالولايات المتحدة، والتعاقد من الباطن مع مصانع في مكوسستاريكا لإنتاج هذه الشرايات حيث كانت تكلفة العمالة ضئيلة بالمقارنة بتكلفتها في سان أنطونيو.

وأبلغ نائب أول للرئيس من سان فرانسيسكو هذا الخبر إلى العاملين في سان أنطونيو في صباح 17 يناير، وفجر بذلك عاصفة من الاعتراض استمرت لسنوات بعد ذلك. واعتقدت إدارة الشركة أنها عالج موقف الإغلاق والإفصاح عنه بما يتفق مع تطلعاتها الجديدة. وتعتبر تعويضات التوقف عن العمل والمزايا التي قدمتها ليفيز مكريمة جداً بكل المقاييس. وبذلت الشركة أيضاً كل ما في وسعها لمساعدة العاملين المسرحين في إيجاد عمل لهم، وكما تفعل الشركات الأخرى التي تسرح العاملين، أنشأت ليفيز مكتباً لتوظيف العاملين المسرحين ومساعدتهم في الحصول على عمل جديد والحصول على المزايا. ولكن لما كان معظم العاملين يفتقدون المهارات الأساسية التي تؤهلهم للحصول على فرص عمل أخرى، قدمت شركة ليفيز فصولاً لتعليم اللغة الإنجليزية كلفة ثانية حيث كان معظم العاملين لا يتحدثون الإنجليزية بطلاقة، كما قدمت فصولاً نحو الأمية وجعلتها متاحة لجميع العاملين بدون مقابل، واستطاع هؤلاء الذين تمكنوا من دخول الكليات من الحصول على حصة في صندوق ليفيز الجديد للمنح الدراسية، أما هؤلاء الذين بحثوا عن وظائف بمجرد إتمام التدريب فقد حصلوا على مساعدة المستشارين الخارجيين في إيجاد الوظائف، وكانت الشركة قد احتفظت بهؤلاء المستشارين في الفترة من خريف عام 1991 حتى ربيع 1992. وبالإضافة إلى ذلك، أنفقت الشركة مئات الآلاف من الدولارات على

خدمات المجتمع المحلي، بما في ذلك أماكن رعاية الأطفال والمتقدمين في السن، ومساعدات الطوارئ، والنقل، والإضافات إلى برنامج التدريب الوظيفي الغيرأالي، وذلك بغية مساعدة العاملين السابقين لديها.

وبالرغم من ذلك ، ظل العاملون الذين يحملون الولاء للشركة يشعرون بالخديعة. فبينما كانت إشاعة إغلاق المصنع تتردد في جميع الأنحاء لمدة شهور قبل إعلانها، قال العاملون أن أحد رجال الإدارة العليا أكد لهم قبل أعياذ الكريسماس أنه من المتوقع أن يظل تشغيل المصنع مستمراً ، ويدعي العاملون أيضاً أن الشركة خفضت تعويضات التوقف عن العمل وذلك بتعمد خفض أجر الساعة في الشهور الأخيرة من تشغيل المصنع قبل إغلاقه وقالوا إن نوايا الشركة الخفية كانت تهدف إلى احتتاب مطالبات التأمين الطبي العالية بسبب الإصابات الناتجة عن حركات العمل المتكررة علي ماسكينات الخياطة- وهو ما تنفيه إدارة الشركة تماماً.

تقول إيرين رينا، التي عملت في ذلك المصنع لمدة سبع سنوات، بعد أن بتليت بالألم في ذراعها: "إن الإدارة لم تكن علي مستوي المسؤولية. وبعد إغلاق المصنع، ساعدت رينا في تنظيم مقاطعة لمنتجات ليفيز، وفي رأيها ورأي زملائها، أن تصرفات الشركة لم تكن صادرة عن العدالة والإحساس بالمسؤولية.

يمكن مناقشة كيف تصرف ليفيز بمسؤولية إلي ما لا نهاية، ولكن الشئ الذي تسبب في صدمة لإدارة ليفيز حقاً، أن الشركة كانت غير عادلة في نظر بعض الدوائر. فقد كانت الإدارة تؤمن بإخلاص أنها تتصرف وفق مجموعة القيم التي صاغتتها حديثاً تماماً، ولكن سكانالكثيرون في سان أنطونيو يرون غير ذلك، وحين تعلن ، كل من شركة ليفيز أو شركة خدمات الطاقة التطبيقية في وضوح عن القيم والتطلعات، فإنها ترفع بذلك التوقعات والأمال التي لا يمكن الوفاء بها في جميع الأوقات.

تحدث عبارة التطلعات عن التمكين والاتصال وتبادل الأفكار، ولكن بدا للعاملين بالمصنع في سان أنطونيو أن هذه الوعود لن يوفى بها في حياتهم، ويستطيع رجال الإدارة في ليفيز تفهم وجهة نظر العاملين إذا أدركوا طبيعة الموقف . يقول بيتر جاكوبي، الذي يشرف على جميع عمليات التصنيع في ليفيز: "ربما عاجلنا موقف إغلاق المصنع بشئ من الغطرسة، وإذا فرض وكنت في سان أنطونيو في ذلك الوقت، وقرأت هذه الوثيقة التي تسمى "التطلعات"، لكان من سهل جداً علي أن افترض أن الشركة لا ترقى لمستوى متعقداتها".

كانت تجربة سان أنطونيو إحدى الكبوات التي صادفت الشركة وهي في طيها لكي توظف الوعي والعمل نحو الأفضل. ولما كانت الإدارة تدرك تماماً أن إغلاق أية مصانع في المستقبل مازال وارداً، فقد بدأت برامج تعليم العمال وتدريبهم على المهارات المختلفة في بعض مصانعها حتي تساعد العمال على الإعداد لحياتهم بعد ترك الشركة إذا فقدوا وظائفهم فيها، وأيضاً لتجعلهم أكثر فاعلية في موقعهم الحالية.

عقد العزم

مع مرور الشهور والسنين لتأصل في شركة ليفيز الروح التي يعبر عنها بيان التطلعات وترسخ أعمق وأعمق في نسيج العمل اليومي، وبينما ترقد عبارة الرؤية المستقبلية علي الرف في العديد من الشركات، نجد أن ليفيز أصبحت بسرعة نموذجاً يحتذى به بين الشركات التي اكتشفت أن ككل من الإدارة الرشيدة والعمل الناجح هما في الواقع شيئاً واحداً ولا يتفضلان. خذ مثلاً المنهج الذي اتبعته الشركة في مواجهة التحديات التي واجهتها في أوائل التسعينيات، ولعلها تماثل كثيراً للتحديات التي واجهت العديد من الشركات الأمريكية مثل الوقت المطويل الذي يستغرقه الإنتاج، مسبباً شكاوى العملاء من عدم الوفاء بجداول مواعيد التسليم، والحاجة الي تخفيض تكاليف الإنتاج، والارتفاع

المستمر في مستحقات الرعاية الطبية، ولقد وجد المدبرون في شركة ليفيز الحل لهذه المشاكل في بيان التطلعات، وليس في أحد كتب الإدارة، واسفر ذلك عن هذه الجهود المستمرة لتغيير طريقة العمل تغييراً جذرياً، وقد انصب ذلك على تغير الطريقة التي تصنع بها الملابس .

كانت البداية في مصنع بلورينج الصاخب ، حيث يصنع 400 عامل على ماكينات الخياطة آلاف من قطع الجينز الرجالي في اليوم، إذ كان من أول المصانع التي بدأت إعادة النظر في بيئة العمل كلها، فعلى مدى تاريخ المصنع كله، كان النظام الوحيد المعمول به هو الأجر بالقطعة، فالعامل الذي ينتج أكثر يتقاضى نقوداً أكثر زيادة عن الأجر الأساسي، ويبدو أن هذا النظام كان معقولاً، ولكنه كان يسبب إرهاقاً نفسياً وجسدياً للعاملين، ومع نهاية الثمانينيات، كان الإحباط الذي يعم الجميع واضحاً ومسموعاً تماماً للإدارة العليا، وبدأ هاس ومدبرون آخرون يدركون أنه ربما كانت هناك طرق أفضل لتنظيم مكان العمل بحيث تكون أكثر تماشياً مع تطلعات الشركة نحو الاتصال الأفضل، والعمل الجماعي، والتقدير، ومشاركة العاملين في نجاح الشركة الذي صنعوه بجهودهم .

وبالمصادفة ، وجد حل ممكن للموقف في أحد مصانع ليفيز في مدينة فاينفيل بولاية أركنساس ، هناك حاول المدبرون تجربة طريقة مختلفة للإدارة بعد أن هاض بهم الضجر من الأخطاء، والتكلفة العالية، ومعدل دوران العمالة العالي على أحد خطوط الخياطة في المصنع، فقد منحوا الحرية الكاملة لبعض العاملين، وتركوهم في أحد المباني بعد أن طلبوا منهم التوصل إلى نظام جديد لترتيب الحشو في الجاكيتات، ونجحت التجربة قبل أن يعرضي وقت طويل لتوصل هؤلاء العاملون، الذي ثابوا المتمكنين حديثاً، على تصميم طريقة جديدة، وأعجب أفراد هذه المجموعة بهذه الطريقة الجديدة لأنهم صمموها

بأنفسهم وأعجبت إدارة الشركة بهذا التصميم، لما حققته الطريقة الجديدة من وفورات مالية. وهكذا بدأ تمكين العاملين بحظي بالقبول والذهم والانتشار.

وكان مصنع بلوريدج أول من يلحق بعربة التغيير، ومع نهاية عام 1991، بدأت إعادة تنظيم المصنع في شكل فرق للعمل، حيث يتكّن كل فريق من 36 عاملاً. وكان كل فريق مسئولاً عن إنتاج الجينز بدءاً منقص الموديل ومروراً بجميع خطوات الخياطة حتي الشحن. وبدلاً من أن يتلقى العاملون تعليمات من المديرين بكيفية صنع الملابس الجينز، أصبح العاملون يتمتعون بحرية الرأي فيترتيب تدفق العمل. وبدلاً من أن ينجز العامل مهمة يعينها طوال اليوم، فقد لدرّب العاملون علي أداء متطلبات ثلاث وظائف مختلفة علي خط الإنتاج، وأدى ذلك إلي مزيد من تنوع العمل الذي يقوم به العامل الواحد وإلي مزيد من التحدي في العمل وساعد علي التخلص من العمل المتكرر الرتيب الذي كان السبب وراء العديد من الإصابات. ووضعت فرق العمل أهداف الإنتاج الخاصة بهم بحيث تفوق الحد الأدنى الذي يضعه مدير المصنع، وكانوا في ذلك يسيرون علي منهج الإدارة الذاتية التي أوضحناها عند الحديث عن تجربة مصنع بروكتر وجامبل في ليما بولاية أوهايو.

تقول العاملة جولين برايت، وهي إحدى العاملات في شركة ليفيز لمدة تزيد علي عشرين عاماً، "تحقّق فرق العمل إلي حد بعيد التوتر الانفعالي الناتج عن العمل"، وإلي جانب تخفيف التوتر الانفعالي عن العامل، يفرس هذا النظام فيالعاملين روح التعاون، ويعاون العاملون بعضهم بعضاً لضمان تدفق سير العمل، ويساعد هذا التعاون علي زيادة كفاءة الأداء بالتخلص من نقاط الاختناق التي تحدث عندما يصادف أحد العاملين مشاكل ميكانيكية، أو لأحد الأسباب الأخرى التي قد تتسبب في إبطاء العمل علي خط الإنتاج. ولما كان العاملون متمرسين في أداء عدة وظائف، فإنهم يستطيعون بسهولة الإحلال محل العاملين المتغيبين.

وينبغي أن لا يكون هذا مفاجأة لنا الآن ، ولكنه كان بمثابة الصدمة في شركة ليفيز. وأظهرت النتائج الأولى لتطبيق فكرة فرق العمل أن الملابس الجيتر كانت جاهزة للشحن خارج المصنع في خلال يوم واحد فقط من بداية الحياكة، هذا بالمقارنة بستة أيام كانت تستغرقها العملية نفسها في ظل النظام القديم، ولقد تمكنت ليفيز بذلك من الاستجابة بصورة أسرع لتجار التجزئة، كما ساعدها على خفض تكاليف التخزين. وكانت النتيجة أن أصبحت الشركة أكثر على المنافسة. قد تكون تكلفة العمالة مرتفعة عن مثيلتها في كوستاريكا أو في إندونيسيا، ولكن سرعة الاستجابة للعملاء كانت أفضل إلى حد بعيد ومع مرور الوقت أمكن من طيق منهج فرق العمل - الذي كان نتيجة مباشرة للثقافة التي تقوم على القيم التي تؤمن بها شركة ليفيز - إعادة العديد من الوظائف التي فقدت من قبل للولايات المتحدة. ففي منتصف عام 1993 تحولت تسعة من مصانع الشركة التي يبلغ عددها 27 مصنعاً تحولاً كاملاً إلى الإدارة عن طريق فرق العمل في حين كانت باقي المصانع قد قطعت شوطاً طويلاً يقدر بنحو 70 بالمائة من الطريق في اتباع هذا النظام، منذ بداية ليفيز في عام 1990. عندما بدأت تطبيق نظم فرق العمل ، استطاعت أن تضيف 2500 وظيفة لقاعدتها الصناعية في الولايات المتحدة.

التفكير الأخلاقي:

كانت الطريقة التي جعلت بها الشركة تطلعها نحو السلوك الأخلاقي حقيقة واقعة بمثابة إنجاز ضخم حققته ليفيز. فسلوك أي شركة هو ، في نهاية الأمر ، محصلة سلوك جميع العاملين فيها، ولأ تحاول شركة ليفيز بذل كل ما في وسعها للارتقاء بمستوى الأفراد ومهاراتهم في التعامل مع المازق الأخلاقية التي قد تعترضهم . وبإلزامهم من أن منظمات عديدة تتحدث عن التمسك بالمعايير الأخلاقية، نجد أن ليفيز لديها من الجراءة ما يدفعها للتصارع مع التحديات

الحقيقية في هذا الشأن - ليس فقد في الأمور الواضحة من الصواب والخطأ، ولكن عند التعرض للمواقف الرمادية التي تختلط فيها الأمور ويكون فيها الاختيار بين البدائل أمراً صعباً للغاية.

ولسنوات عديدة كانت الشركة تعمل وفقاً لقائمة طويلة تغطي ما يجب وما لا يجب بالنسبة لقضايا أخلاقية مثل تضارب المصالح الواضح. ولكن هذه القائمة لم تكن كافية وكذلك لم تكن تبذل الجهود في محاولة لتعليم العاملين هذه الأخلاقيات - إذ لم يكن لدى الموظفين أي شعور بمبادئ الشركة ولم تتوافر لديهم أية وسائل لتطبيق هذه الأخلاقيات عند اتخاذ القرارات. وللتغلب على مواطن الضعف هذه، جاهدت لجنة الإدارة التنفيذية، التي تتكون من كبير رجال الإدارة في الشركة، لمدة عام كامل في محاولة لصياغة هذه القيم الأخلاقية. وفي عام 1991، انتهت اللجنة من وثيقة من صفحة واحدة تسمى المبادئ الأخلاقية التي تعتمد مباشرة على فكرة أنه يجب أن يكون ضمير العاملين مرشداً لهم في كل ما يفعلونه. وفي محاولة منهم لوضع النقاط على الحروف في موضوع مبهم، كتبت اللجنة أنه يجب على العاملين الكفاح لوضع المبادئ السنة موضع التطبيق، وهي: الأمانة، والعدالة، واحترام الآخرين، والرحمة، والوفاء بالوعد، والاستقامة. وتوضح عبارة الأخلاقيات أن الاستقامة تعني أنه يجب على العاملين "الالتزام بمبادئ ليفيز الأخلاقية حتي عند مواجهة أية مخاطر شخصية أو مهنية أو اجتماعية، وأيضاً عند مواجهة أية ضغوط اقتصادية". وهذه العبارة الأخيرة جديدة بالذكر لأن العديد من الشركات الأمريكية، بما في ذلك شركة ليفيز، يحركها عامل خفض التكلفة وليس الأخلاقيات. ومع ذلك، علينا أن نتذكر أن بيان مهمة شركة ليفيز يعلن أن الشركة تناضل لتحقيق نجاح تجاري "مسنول".

وفي الوقت نفسه، اضطلعت بث دوليتل، وهي إحصائية تطوير التنظيم في ليفيز، عملت من قبل في منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح، بمهمة صعبة تتلخص في تصميم نموذج لاتخاذ القرارات يأخذ في الاعتبار العامل الأخلاقي. وتقوم هذه الفكرة على إدراك أن لأي قرار يؤثر في الآخرين جانب الأخلاقي، ولعل هذا يتعلق على كل قرار تقريباً (وعندما يكون الأمر هكذا، فمن الأهمية بمكان قضاء بعض الوقت، ولو دقائق معدودات، في تقدير الأثر الذي قد يتركه هذا القرار في الآخرين، ونقول دوليتل، لا تكمن المشكلة في أن متخذ القرار يتجاهل أمور العدالة أو الأمانة عند اتخاذ القرار، ولكن المشكلة هي أن مثل هذه القضايا تناقش غالباً في اجتماعات عاجلة كاتجاهات عامة غير محددة في السلوك الأخلاقي. وتقول موضحة: "إن ضغط الوقت موجود دائماً، وهناك أيضاً ضغط زيادة الأرباح ولو بدولار واحد، ولذلك فإننا نطالب العاملين أن يكونوا أكثر حذراً عند اتخاذ القرارات.

عمدت دوليتل إلى صنع إطار يأخذ في الاعتبار المسائل الأخلاقية بطريقة منتظمة وتشرح دوليتل ذلك قائلة: "إن التحدي الذي يواجهنا جميعاً في حياتنا هو كيفية التأكد من أن مصلحتنا الشخصية ليست هي المحرك الرئيسي لحياتنا؟ فمن السهل جداً أن نستسلم للظن بأننا قد أخذنا في الاعتبار (كل فرد آخر) قبل اتخاذ القرار". ويبدو النموذج الناتج المسمى منهج "التفكير الأخلاقي" لاتخاذ القرارات للوهلة الأولى يردى أهمية تذكر ويبدأ أولاً بأن يطلب إثني العاملين تحديد المشكلة التي تواجههم بدقة، ثم يتخذوا بعد ذلك خطوات إضافية، الأولى تحديد الأطراف المختلفة التي سوف تتأثر بالقرار، والثانية تحديد المبادئ التي يجب تطبيقها، وقد يكون الأطراف الذين سوف يتأثرون باتخاذ القرار، وتطلق عليهم ليفيز اسم أمناء المخاطرة، يمثلون فئة معينة من العاملين أو الموردين أو المنافسين أو هيئات حكومية، إلى غير ذلك، ويجري تحليل بالنسبة

لكل أمناء المخاطرة لتحديد مدى تأثرهم بالقرار، ومقدار التأثير الذي ينبغي أن يكون لهم في عملية اتخاذ القرار، إن كان لهم تأثير. ويحدد العاملو المستولون عن اتخاذ القرار أيضا المبادئ التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في هذا الموقف بالذات - وهي عادة مبادئ أخلاقية فضلاً عن المبادئ الأخرى. يقول روبرت دن، نائب الرئيس لشئون الشركة: "إن المبادئ الأخلاقية تفوق اعتبارات العمل والأرباح".

ثم تطرح بعد ذلك الحلول المقترحة عن طريق شحذ العقول ووسائل أخرى ويختبر كل حل محتمل بتقييمه إزاء المبادئ الأخلاقية التي حددت للاسترشاد بها وأيضاً بمصالح أمناء المخاطرة، وباستبعاد الحلول غير الممكنة، تفحص الحلول الممكنة من حيث واقعية التنفيذ.

الاختبار العالمي:

يبدو الإطار الأخلاقي الذي وضعته دوليل مغرق في النبل والمثالية، ولكنه أيضاً يبدو معقداً بالنسبة لكثير من قرارات العمل اليومية. فلم يكن القصد من وراء هذه المبادئ بالطبع، هو الالتزام بها بصورة صارمة في جميع الأحوال، ولكن تطبيقها بصورة عامة على الكثير من القرارات يعتبر تقدماً ملحوظاً بالنسبة لما كان معمولاً به من قبل.

ولقد أتاحت الفرصة لشركة ليفيز لاختبار هذا النموذج بصورة دقيقة في عام 1991 وبداية عام 1992 ففى هذا الوقت، أجرت الشركة تقييماً شاملاً لجميع سياساتها الخاصة باستخدام المتعاقدين من الباطن خارج البلاد. إذ تضررت هذه القضية من برنامج "نحن نحتاج إلي" في أسبوع القيادة فالمشتركون يخرجون منالدورة وهم يتفهمون تماماً أهمية الثقة والعمل الجماعي، ولكنهم كانوا يسألون بالحاح: كيف يمكن تطبيق هذه التطلعات على 600 متعاقد من الباطن تستخدمهم شركة ليفيز لحياكة الملابس في 35 دولة أجنبية ألفتد

سنوات عديدة ، وكان تقييم هؤلاء المتعاقدين يقوم أساساً علي شكل من السعر والجودة كان المسئولون في الشركة الذين يختارون هؤلاء المتعاقدين يعلمون تماماً ما الظروف العمل، ومعاملة العاملين، وغير ذلك من العوامل المماثلة من أهمية أساسية ، ولكن لم تكن لديهم رؤية واضحة عن كيفية إدخال هذه الأمور كمعامل في اتخاذ قرار الاختيار، بل كان لديهم شك فيما إذا كان من المفروض أخذ هذه العوامل أصلاً في الاعتبار.

أثار التساؤل عن كيفية تطبيق عبرة التطلعات علي المتعاقدين من الداخل العديد من القضايا الأخرى، بعضها ميسور الحل وبعضها شائك ومعقد. منها مثلاً، ما هي مسئولية الشركة المتعددة الجنسية في المساعدة علي الارتفاع بمستوى المعيشة في الدول النامية عن طريق إتاحة الوظائف؟ وإذا كانت ظروف العمل لا تتساوى مع تلك الظروف الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، فهل مجرد خلق بعض هذه الوظائف أفضل من عدم إتاحتها علي الإطلاق؟ هل يقع علي عاتق شركة ليفيز الالتزام ببعض مسئولياتها تجاه العاملين المحليين في الدولة الأجنبية بحيث يحول ذلك دون اختيار بعض المتعاقدين من خارج البلاد؟ وكيف يمكن للشركة أن تضع معايير أداء عالمية - بطريقة عادلة وبالمستوى نفسه في البلد الأم وتظل مع ذلك تتمتع بالحساسية اللازمة نحو موضوع اختلاف الثقافات؟.

تعتبر عملية إعادة تقييم سياسات الشركة الخاصة بمصادر الإنتاج في الخارج عملية شاقة ومضنية وتستمر لمدة ستة أشهر، ولكنها في الوقت نفسه تعتبر مثلاً نادراً لمحاولة الشركة تطبيق النظام والمنطق علي قضية انفعالية فذاتية مثل قضية الأخلاق. وبالطبع لم يستطيع العاملون في شركة ليفيز أن يجدوا منشأة أخرى سبقتهم في تطبيق مجموعة شاملة من الإرشادات والمبادئ الخاصة بتناول المعضلات التي لا بد وأن تواجه التعاقدات في الخارج.

بدأت هذه العملية بتكوين فريق عمل مكون من ستة عشر شخصاً ، يمثلون الأقسام التجارية ، ومصادر الإنتاج ، والتسويق ، والتصنيع ، والموارد البشرية ، والشئون القانونية وكانت اجتماعاتهم تستمر ، في بعض الأحيان ، من ثلاثة إلى ستة أيام . وبعد مناقشة القضايا المبدئية ، يتولي كل عضو من فريق العمل مسئولية مقابلة مجموعة معينة من أمناء المخاطرة ومن بين هؤلاء : العاملون علي ماسكينات الخياطة في الولايات المتحدة ، والتجار والمتعاقدون من الباطن خارج البلاد ، وكبار حملة الأسهم في شركة ليفيز . وتم أيضا كتابة المبادئ الأخلاقية الستة التي سوف تؤخذ في الاعتبار ، وأضافت إليها مجموعة العمل الولاء ، ومسئولية الشركة الاجتماعية ، واحترام الاختلاف الثقافي ، والنجاح التجاري المريح والمستمر ، وتحقيق القيادة العالمية في المدى الطويل . وبعبارة أخرى ، أن تأخذ اللجنة في اعتبارها معايير الأحد عشر مبدأ مرشداً لها عند اختيار المتعاقدين في الخارج . وكانت الفكرة تقوم علي أنه مهما كانت الخطوط العريضة التي تأخذ بها اللجنة ، فإنه يجب عليها الاتقيل من قيمة أي من هذه المبادئ الأحد عشر (هذا بالإضافة إلي أنه يجب علي المتعاقدين الالتزام بمجموعة من معايير العمل ، مثل الحفاظ علي الجودة والخدمة الطيبة) .

وبعد عدة شهور ، استطاع أعضاء مجموعة العمل التوصل إلي مجموعة من المبادئ وبدأوا يسألون أمناء المخاطرة عن رأيهم فيها . وكان من القرارات الصعبة تقييم هذه المبادئ ومقارنتها إزاء بعضها بعض . فمثلاً هل من العدل السماح لطفل في العاشرة العمل في مصنع ، أم أن الأفضل التعامل مع طفولته وعدم السماح له بالعمل ؟ وهل من الأمانة أن تعلن عن وجود مشكلة أم أنه من الأفضل الاحتفاظ بها في طي الكتمان ؟ وفحصت اللجنة أيضا تأثير هذه المبادئ الإرشادية المقترحة ، فماذا يحدث إذا كان من نتيجة هذه المبادئ ضرورة أن تنسحب الشركة من بعض العقود القائمة بالفعل ؟ وماذا يحدث لو نقص الإنتاج في

بعض الدول؟ وما هو تأثير هذه المبادئ علي الحد الأدنى المسموح به في شركة ليفيز؟ وبالنسبة للتطبيق العملي، ما هي الصعوبة الناتجة عن التأكد من تطبيق المعايير الموضوعة بدون اللجوء الي تكوين قوة لمراقبة التطبيق؟ وإلي أي مدى يمكن تطبيق هذه المبادئ علي سلسلة الإمدادات؟

كانت نتيجة كمل هذا العمل صدور أحد المنشورات في مارس 1992 يوضح المبادئ التي يسترشد بها عند اختيار شركاء العمل، بحيث تفوق هذه المبادئ مجرد السعر والجودة، وتؤكد هذه الشروط لاختيار الشركاء للمتعاقد معهم، ضرورة أن يعمل المتعاقد علي خفض أي تأثير ضار بالبيئة الي الحد الأدنى، وأن يوفر مكان عمل آمن (وفي بعض الحالات أماكن إقامة أيضاً) للعاملين، وأن يلتزم بمجموعة مبادئ عادلة للاستخدام باعتباره صاحب عمل، وهذه المبادئ تشمل:

- دفع أجور وتقديم مزايا لا تتماشى مع القانون المحلي فقط، ولكن تتماشى أيضاً مع الأجور السائدة في الصناعات المحلية المماثلة.
- عدم استخدام عمال تحت سن 14 سنة أو في سن التعليم الأساسي الإجباري.
- عدم تخفي عدد ساعات العمل المسموح بها محلياً، ويفضل أن تكون أقل من 60 ساعة في الأسبوع.
- عدم اللجوء للتوظيف الإجباري للعامل أو للعقوبة الجسدية.

بل ذهبت ليفيز إلي أكثر من ذلك، فوضعت مجموعة من الإرشادات لاختيار الدول التي يتم فيها التعاقد الخارجي، حيث أكدت علي ضرورة أن تحترم الدولة حقوق الإنسان وأن تكون مستقرة سياسياً.

واكتفاء بما هو مكتوب على الورق، بدأت ليفيز في وضع هذه المبادئ المدونة موضع التطبيق . حيث أنتشرت فرق العمل في كل اتجاه لتعليم العاملين المديرين في ليفيز في كل دولة، ثم مراجعة أماكن العمل بمصانع المتعاقدين من الباحثين، وأدى هذا التقييم إلى إصلاحات عديدة مثل إضافة فتحات تهوية، أو مخارج للهروب في حالة حدوث حريق، أو دورات مياه أكثر نظافة. والأهم من ذلك، أنهت ليفيز تعاقداتها في بعض الدول بما في ذلك ميانمار (بورما سابقاً)، والصين مخراً بسبب الاعتداءات على حقوق الإنسان . وكان قرار إغلاق المصادر والإنتاج والمبيعات في الصين من أصعب القرارات التي اتخذتها إدارة ليفيز خاصة عند الأخذ في الاعتبار السوق الضخمة المتوقع في هذه الدولة، يقول هاس: «علي أية حال، لم يلق أي فعل من أفعال الشركة مثل هذا التأييد الفوري التلقائي الكبير الذي لاقاه هذا القرار من الناس في أنحاء العالم».

ومن أكثر الإصلاحات المؤثرة ما حدث في بنجلاديش ، عندما اكتشفت إدارة شئون العاملين في ليفيز أن المتعاقدين يستخدمون أطفال تحت سن 14 سنة . (كان من الصعب تحديد أعمارهم بالضبط لأن بعضه لا يعرف تاريخ ميلاده، كما يخفى بعضهم سنة الحقيقي للحصول على عمل، وفي هذه الحالة - ومحاولة للوصول إلى حل بالرغم من أنه غير مرضي تماماً - يستخدم المتعاقدون مسطرة لقياس أطوال الأطفال المتقدمين للعمل). كما قامت ليفيز بإقناع المتعاقدين بعدم تشغيل أطفال في المستقبل . أما بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون فعلاً في المصنع، وتشكل مرتباتهم دخلاً أساسياً لأسرهم، فإن ليفيز تفاوضت على اتفاق مع المتعاقدين يعود بمقتضاه هؤلاء الأطفال إلى مدارسهم على أن يستمر التعاقد في دفع مرتباتهم، ومن ثم تحمل ليفيز ثمن الكتب والمصروفات المدرسية، وهو اتفاق أقل ما يقال فيه إنه فريد في نوعه.

ولكن ما الفائدة التي تعود علي التعاقد طبقاً لهذا الاتفاق؟ يظن أن المتعاقدين يودون إرضاء ليفيز بسبب حجم العمل الضخم الذي تستطيع توجيئه نحو المفضلين. وأيضاً يستطيع التعاقد الذي يعلن بخطر عما يعرضه من منتجات شركة ليفيز أن يجذب المزيد من العملاء.

وما الفائدة التي تعود علي ليفيز؟ يعترف دن بأن اشتراط الشركة علي المتعاقدين الالتزام بالمبادئ الإرشادية الموضوعية قد يكلفهم المزيد من المال في الأجل القصير - مثل التكاليف الإدارية المرتفعة ، ومن ثم يلجأ المتعاقدون إلي رفع الأسعار لتغطية النفقات الإضافية التي يتحملونها. ولكن دن يعتقد أنه علي الرغم من ذلك ، فقد تكون هناك وفورات علي المدى الطويل لأن مراجعة الالتزام بالقواعد الأخلاقية الموضوعية قد تمكن الشركة من خفض عدد المتعاقدين الذين تستخدمهم. والأهم من ذلك، علي أية حال، أن العاملين في شركة ليفيز لديهم الآن مبادئ يسترشدون بها في إنجاز ما يعتقدون في صميم قلوبهم أنها التصرفات الصحيحة.

يؤيد كل شخص تحدثت إليه في شركة ليفيز بحماس الأفكار الواردة في عبارة التطلعات . ولكن في السنوات الست التي مضت منذ طبع أول عبارة عرف العاملون في ليفيز أن رحلة تحقيق هذه التطلعات يمكن أن تكون صعبة جداً. فالتقدم في هذا الشأن كبير، ولكن ما تحقق حتي الآن لا يقترب مما تريد الشركة أن تحققه فعلاً . إذ إن الالتزام بتحقيق "نجاح تجاري مسئول" في صناعة تجسد معني الصناعة الشاقة بكل دقة، يعتبر بحق من أصعب الرحلات التي يمكن إتمامها. ولكنها أيضاً من أكثرها مكافأة . والسبب في ذلك بسيط: فإن برنامج مثل "التطلعات" في ليفيز يجعل الحياة ندب في عروق العاملين بها. وهو يعيد شيئاً نحتاج إليه جميعاً ونتمسك به بشدة - وهو الخير بما نقوم به والإيمان بقيمة ما نعمل .

الباب الخامس

الفصل الثالث عشر

نظم الإدارة العامة في الدول النامية

من الصعب تصور وجود أيديولوجية محددة المعالم للدول النامية كما هو الحال بالنسبة للدول الرأسمالية والدول الاشتراكية، والسبب في ذلك أن الدول النامية هي كلها دول حديثة العهد بالاستقلال. وعندما ملكت زمام أمورها فكان أمامها النموذجين الرأسمالي والاشتراكي للمفاضلة بينهما ونظراً للتخلف الشديد لهذه الدول، فقد حاولت أخذ النواحي الإيجابية في كل من النظامين وفي نفس الوقت تهاون عيوبهما. زد على ذلك اختلاف بيئات هذه الدول اختلافاً بيناً رغم تشابه أهدافها العامة المتمثلة في الإسراع بعمليات التنمية لسد الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة.

بالرغم من هذه الصعوبة، إلا أن هذه الدول تشترك في عدد من السمات العامة هي:

- 1 - لا تستند إلى فلسفة حتمية مستوردة.
- 2 - تهدف إلى تحقيق مصلحة الجماعة والفرد معاً.
- 3 - تعترف بالملكية الخاصة كمبدأ، وتتركها على أنها وظيفة اجتماعية لا أداة استغلالية، وتتوسع في تطبيقها في بعض القطاعات كالقطاع الزراعي، ولا تهدف إلى إلغائها في الفترة الطويلة في القطاعات التي تغلب عليها الملكية العامة.
- 4 - تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية السريعة مع العدالة الاجتماعية.

إن أفضل تسمية للايديولوجية السائدة في الدول النامية هي الاشتراكية غير الماركسية، هذه التسمية تظهر ناحيتين هما، (1) أن هذه النظم أقرب إلى النظام الاشتراكي منها إلى النظام الرأسمالي، وذلك من حيث تدخل الدولة وقيامها بالععب الأكبر في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، (2) أن هذه الدول لا تنتمي إلى النظرية الماركسية نفسها، ويبدو ذلك في سماح هذه الدول بوجود المنظمات الخاصة جنباً إلى جنب مع المنظمات العامة.

إن الايديولوجية الاشتراكية غير الماركسية بالمعنى السابق يمكن ردها إلى عاملين أساسيين هما:

1 - الظلم الاجتماعي الذي تعرضت له هذه المجتمعات والذي تمثل في الاستغلال الداخلي والخارجي.

2 - فشل النظام الرأسمالي في تحقيق النمو الاقتصادي في الدول النامية التي كانت خاضعة لاستغلال أجنبي.

وإذا كان العامل الأول (الظلم الاجتماعي) يخرج عن نطاق اهتمامنا في هذا التحليل، إلا أنه من الضروري توضيح العامل الثاني، أي ما هي الأسباب التي أدت إلى فشل النظام الرأسمالي في تحقيق نمو اقتصادي معقول للدول النامية؟.

1 - نقص فرص الاستثمار المربح:

إن رجل الأعمال الفردي يبحث دائماً عن الربح السريع والوفير في نفس الوقت، وحيث أن أوجه النشاط التي كانت تحتاجها الدول النامية هي المشروعات التي تحدد البنية الأساسية للنشاط الاقتصادي، مثل إقامة الطرق والمرافق العام، فإن هذه المشروعات عوضاً عن احتياجها لرؤوس أموال ضخمة، لا تحقق عائداً سريعاً للربح، لذا كان من الطبيعي أن يحجم عنها رأس المال الخاص، ولم يكن هناك مفر من قيام الدولة بامتلاك وإدارة هذه المشروعات.

2 - اختفاء المنافسة بين المنتجين :

إن جميع البلاد النامية كانت تتبع نظام المشروع الخاص قبل تحويلها إلى الأيديولوجية غير الماركسية . وقد أدى هذا النظام إلى اختفاء المنافسة بين المنتجين وإحلال الاندماج والتكتل بدلاً منها، وذلك بهدف استغلال المستهلكين والاضرار بالمصلحة العامة. وقد وقفت الاحتكارات في هذه البلاد عقبة في سبيل النمو الاقتصادي، وذلك لقيام التعارض بين المنشآت الاحتكارية والتوسع في طاقاتها الانتاجية وخاصة في ظل السوق الضيقة. فتوسع الطاقات الانتاجية يعني زيادة انتاج المنشآت الاحتكارية، وبالتالي الانخفاض في أثمان السلع التي تنتجها بما يقلل من الربح.

3 - اختلاف البيئة الاقتصادية وظروف الاجتماعية،

لقد عاشت الدول الصناعية المتقدمة مثل بريطانيا في ظروف مختلفة تماماً عن الظروف التي عاشتها الدول النامية ، والنجاح الذي حققته بريطانيا من خلال نظام المشروع الرعكان رهناً بتملك الظروف التي لم ولن تتكرر، فمرجل الصناعة البريطاني في عصر الثورة الصناعية وما بعدها عاش في ظروف مواتية، فمن المستعمرات حصل على المواد الأولية اللازمة لصناعته بأثمان رخيصة، وفي المستعمرات وجد سوقاً متسعة لمنتجاته لا ينافس فيها منتج آخر، ووجد كذلك مدخرات مراكمة. هذه الظروف التي ساعدت على نجاح جهود التنمية في ظل نظام المشروع الخاص، لم يعد لها وجود في الوقت الحاضر.

4 - ضغط السكان على الموارد الاقتصادية،

في الماضي وفي الولايات المتحدة عندما أخذت عمليات النمو الصناعي طريقها نحو الانطلاق، لم يكن هناك ضغط سكاني على مواردها الاقتصادية، بل كانت هناك حفة سكانية، وكان النمو السكاني يتمشي مع نمو عوامل الانتاج

المكتملة . وهذا عكس الحل التي تعيشها أغلب الدول النامية، حيث يمثل ضغط السكان عبئاً من أهم عقبات النمو الاقتصادي، فالضغط السكاني خلال مرحلة التنمية الاقتصادية يعني من نهاية الأمر ضغطاً على الموارد الاقتصادية التي تخصص لتكوين رؤوس الأموال ، أي لبناء طاقات إنتاجية جديدة، وبالتالي تضع قيداً على المعدل المرتفع والسريع لنمو الدخل القومي. فالضغط السكاني يعني زيادة الطلب على الاستهلاك من سلع وخدمات تنتج محلياً أو تستورد من الخارج، مما يترتب عليه انخفاض القدرة على الادخار وزيادة الواردات من السلع الاستهلاكية، ومن ثم انخفاض القدرة على استيراد السلع الإنتاجية اللازمة للتنمية.

إذا كانت الأسباب السابقة تعد إجابة عن السؤال الخاص بـ: لماذا فشل النظام الرأسمالي، يتركيزه على المشروعات الخاصة، في تحقيق نمو اقتصادي معقول للدول النامية، فإن هناك أسباباً أخرى مضادة أدت إلى نمو المشروعات العامة وزيادة أهميتها في النهوض بأعباء التنمية.

أسباب نمو حجم وأهمية المشروعات العامة في الدول النامية:

أ - الأسباب الاقتصادية:

لقد لجأت حكومات الدول النامية إلى إقامة العديد من المشروعات العامة الجديدة، أو تأميم بعض المشروعات القائمة وتحويلها إلى الملكية العامة، وكان الغرض من وراء ذلك تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الاقتصادية التالية:

(أ) محاولة الاستغلال الاحتكاري في إنتاج سلع ضرورية.

(ب) محاربة اسراف المنافسة الاحتكارية في الاستثمار والإعلان.

(ج) مكافحة البطالة.

2 - أسباب مالية.

وتتلخص في تلك الدولة وإدارتها لبعض المشروعات الضخمة رغبة في احتكارها للحصول على ما تحققه من عائد تستخدمه في تمويل ميزانيتها العامة.

3 - أسباب فنية:

وتتلخص في أن الدولة تضم إلى النشاط العام المنشآت التي يعترف أصحابها عن تطويرها وإدخال الطرق الفنية والإدارية الحديثة التي تزيد الانتاج وتحسن من نوعه وتخفض من تكلفته، إما لعدم رغبة أصحابها، أو عدم مقدرتهم على توقع ما تحتاجه هذه التجديدات من مبالغ ضخمة.

4 - أسباب عرضية:

(أ) مصادرة الدولة لأموال الرعايا الأجانب لدول (الأعداء) وأموال المواطنين المتعاونين مع (العدو) .

(ب) تآميم رؤوس أموال شركات أجنبية ذات سيطرة على الاقتصاد القومي وتكون مهددة بالافلاس، أو تعجز عن الاستمرار في نشاطها بدون معونة مالية مستمرة من الدولة.

البناء التنظيمي للإدارة العامة:

نظراً للاختلافات المتباينة في البيئات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدول النامية، فإنه يصعب التعرض لها جميعاً لمحاولة التعرف على ابناء التنظيمي للإدارة العامة بها. لذلك فسوف نتعرض لنموذج واحد منها، وهو النموذج المطبق في جمهورية مصر العربية .

التنظيم الإداري للدولة

يتكون التنظيم الإداري للدولة في جمهورية مصر العربية من :

1 - الإدارة المركزية ، ويمثلها رئيس الجمهورية ونائبه، ورئيس الوزراء ونوابه والوزراء .

2 - الإدارة المحلية، وتمثلها المحافظات والمدن والقري .

3 - الهيئات العامة والمؤسسات العامة .

أولا : الإدارة المركزية

(أ) رئيس الجمهورية:

يضع رئيس الجمهورية بالاشتراك مع الحكومة السياسة العامة للدولة في جميع نواحي النشاط ويشرف علي تنفيذها .

وهو الذي يعين نواب رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء ونواب رئيس الوزراء والوزراء ووزراء ونواب الوزراء، وله أن يعفيهم من مناصبهم .

ولرئيس الجمهورية حق دعوة مجلس الوزراء للانعقاد وحضور جلساته كلما أن له حق طلب تقارير من الحكومة ومن أعضائها، ولرئيس الجمهورية حق اقتراح القوانين والاعتراض عليها وإصدارها .

وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لترتيب المصالح العامة كلما أنه يصدر لوائح الضبط واللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين .

ورئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، ويتولي رئاسة مجلس الدفاع الوطني الذي يختص بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، ورئيس الجمهورية هو الذي يبرم المعاهدات ويبلغها الي مجلس الأمة لإقرارها، ويعين

الموظفين المدنيين والعسكريين والممثلين السياسيين، وله أن يستفتي الشعب في المسائل الهامة؛

(ب) الحكومة؛

يدير رئيس الوزراء أعمال الحكومة التي تتولى تنفيذ السياسة العامة للدولة وفقا للقوانين والقرارات الجمهورية.

وتمارس الحكومة الاختصاصات الآتية:

- 1 - توجيه وتنسيق ومراجعة أعمال الوزراء والمؤسسات والهيئات العامة.
- 2 - إصدار القرارات الإدارية والتنفيذية وفقا للقوانين والقرارات ومراقبة تنفيذها.
- 3 - إعداد مشروعات القوانين والقرارات.
- 4 - تعيين وعزل الموظفين طبقا للقوانين.
- 5 - إعداد مشروع الميزانية العامة للدولة.
- 6 - إعداد مشروع الخطة العامة للدولة لتطوير الاقتصاد القومي واتخاذ التدابير اللازمة لمباشرة تنفيذها.
- 7 - الاشراف علي تنظيم وإدارة نظم النقد والائتمان وأعمال التأمينات بالدولة .
- 8 - عقد القروض ومنحها في حدود السياسة العامة للدولة.
- 9 - الاشراف علي جميع المؤسسات العامة.
- 10 - ملاحظة تنفيذ القوانين والمحافظة علي أمن الدولة وحماية حقوق المواطنين ومصالح الدولة.

وتراقب الحكومة أعمال الوزارات والمصالح والهيئات العامة والمحلية، ولها أن تلغي أو تعدل قراراتها غير الملائمة .

ويتبع لرئيس الوزراء مباشرة هيئات الرقابة والتنفتيش في الدولة.

الهيئات الاستشارية لرئيس الجمهورية:

يتبع السيد رئيس الجمهورية عدد من الوحدات الاستشارية تسمى مكاتب

مثل :

1 - مكتب الأبحاث الاقتصادية.

2 - مكتب الشؤون العامة.

3 - مكتب الشكاوي.

4 - المكتب الفني.

ويشرف علي كل مكتب مدير مكتب أو مستشار أو مساعد رئيس

الجهاز المركزي للمحاسبات :

في 2 مارس 1964 صدر القانون رقم 12 لسنة 1964 بإنشاء الجهاز

المركزي للمحاسبات ليحل محل ديوان المحاسبات ، وينص القانون المذكور علي

أن الجهاز المركزي للمحاسبات هيئة مستقلة وتتبع لرئيس الجمهورية، ويهدف

أساسا الي تحقيق رقابة فعالة علي أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية

لمسؤولياتها الانتاجية في مجال لخدمات والاعمال.

ويمارس الجهاز اختصاصاته بالنسبة للجهات الآتية:

1 - الوحدات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة.

2 - الهيئات والمؤسسات العامة والشركات والمنشآت التابعة لها.

3 - أية جهة أخرى تقوم الدولة بإعانتها أو ضمان حد أدنى للربح فيها.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء:

أنشئ الجهاز بموجب القرار الجمهوري رقم 2915 لسنة 1964 وهو هيئة مستقلة تابعة لرئاسة الجمهورية.

ويختص الجهاز بأعمال التعدادات والاحصاءات العامة في جمهورية مصر العربية ، كما يختص بأعمال الحصر الشامل للموارد والامكانيات لتحقيق أفضل استخدام وقت السلم وتكريس جميع الامكانيات لخدمة المجهود الحربي وقت الحرب أو التعبئة.

ويتكون الجهاز من الادارات المركزية الآتية:

- 1 - الادارة المركزية للتعبئة العامة.
- 2 - الادارة المركزية للاحصاء.
- 3 - الادارة المركزية للحساب الآلي.
- 4 - الادارة المركزية للتعداد.
- 5 - الادارة المركزية لمتابعة الاحصاءات والتنفيذ.
- 6 - الامانة العامة.

ويقضي القرار الجمهوري بأن تنشئ لكل وزارة ومحافظة وهيئة عامة ومؤسسة عامة ادارة تتبع الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء يطلق عليها ادارة الاحصاءات المركزية بالوزارة او المحافظة او الهيئة العامة او المؤسسة العامة. ويتبع العاملون بهذه الادارات الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، ويشرف عليهم فنيا.

وطبقا للقرار الجمهوري المذكور فلا يجوز لأية وزارة أو هيئة أو جهة أو أي فرد أو أفراد في الحكومة أو القطاع العام أو القطاع الخاص، ان ينشر بأية وسيلة متوسائل النشر والاعلام أي مطبوعات أو نتائج أو بيانات أو معلومات احصائية الا من واقع احصاءات الجهاز المركزي للتعينة العامة والاحصاء.

أما الاحصاءات غير المقررة ضمن برامج الجهاز المركزي للتعينة العامة والاحصاء فلا يجوز نشرها الا بموافقة الجهاز.

الهيئات الاستشارية التابعة لرئيس الوزراء،

يتبع رئيس الوزراء الهيئات الاستشارية التالية،

1 - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

2 - مجلس الدولة.

وتنورد فيما يلي نبذة عن الهيئات،

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة،

انشئ في مارس سنة 1964 بمؤدب القانون رقم 118 لسنة 1964 ليحل محل ديوان الموظفين ، وهو هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء، ويهدف الي تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الانتاجية وتحقيق العدالة العاملين والتأكد من مدى خدمة الأجهزة التنفيذية لمسؤولياته في ميدان الانتاج والخدمات.

ويمارس الجهاز الاختصاصات بالنسبة للجهات التالية،

1 - الوحدة التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة.

2 - الهيئات والمؤسسات العامة والشركات التابعة لها.

النيابة الادارية،

النيابة الادارية هيئة مستقلة أنشئت بمقتضى القانون رقم 580 لسنة 1950 واعيد تنظيمها بمقتضى القانون رقم 117 لسنة 1958.

وتختص النيابة الادارية بما يأتي . وذلك مع عدم الاخلال بحق الجهات الادارية في فحص الشكاوي والتحقيق.

1 - فحص الشكاوي التي تحال اليها من الرؤساء المختصين أو من جهة رسمية عن مخالفات القانون أو الإهمال، في أداء واجبات الوظيفة.

2 - اجراء التحقيق في المخالفات الادارية والمالية التي تكشف عنها الرقابة، وفيما يحال اليها من الجهات الادارية المختصة، وفيما تتلقاه من شكاوى الافراد والهيئات التي يثبت الفحص جديتها.

3 - مباشرة الدعوى التأديبية امام المحاكم التأديبية بالنسبة للموظفين المعيّنين علي وظائف دائمة .

الرقابة الادارية،

الرقابة الادارية هيئة مستقلة أنشئت في مارس سنة 1964 بموجب القانون رقم 64 لسنة 1964، وكانت من قبل قسما من اقسام النيابة الادارية.

وتختص بما يأتي وذلك مع عدم الاخلال بحق الجهة الادارية في الرقابة وفحص الشكاوي والتحقيق.

1 - بحث وتحري اسباب القصور في العمل والانتاج بما في ذلك الكشف عن عيوب النظم الادارية والفنية والمالية التي تعوق السير المنتظم للأجهزة العامة واقتراح وسائل تلافيها.

2 - متابعة تنفيذ القوانين ، والتأكد من أن القرارات واللوائح والأنظمة السارية وإليه لتحقيق الغرض منها.

3 - الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية والجرائم الجنائية التي تقع من الموظفين أثناء مباشرتهم لواجبات وظائفهم، والعمل على منع وقوعها وضبط ما يقع منها.

4 - بحث الشكاوى التي يقدمها المواطنون عن مخالفة القوانين أو الإهمال في أداء واجبات الوظيفة ومقترحاتهم فيما يمن لهم أو يلزمونه بقصد تحسين الخدمات وانتظام سير العمل وسرعة انجازه، وكذلك بحث ودراسة ما تنشره الصحافة من شكاوى أو تحقيقات صحفية تتناول نواحي الإهمال أو الاستهتار أو سوء الإدارة أو الاستغلال، وكذلك ما يتعرض له وسائل الإعلام المختلفة في هذه النواحي.

الجهاز المركزي للتدريب

في مارس سنة 1967 صدر القرار الجمهوري رقم 909 لسنة 1967 بإنشاء الجهاز المركزي للتدريب، وقد نص في هذا القرار على أن الجهاز هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء.

وتقضي المادة الثانية من القرار الجمهورية بأن الغراض الجهاز هي تنمية ونشر الوعي التدريبي، وإذكاء الرغبة في التقدم لدى العاملين وكفالة امكانيات ووسائل التدريب على كفاية المستويات، وفقاً لمقتضيات حاجة العمالة ومطالب خطط التنمية بما يحقق رفع الكفاية الانتاجية، وملاحقة التطورات التكنولوجية الحديثة في شتى مجالات الانتاج والخدمات.

ويعمارس الجهاز اختصاصاته بالنسبة للجهات الآتية:

1 - الوحدات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة.

ب - الهيئات والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها.

ج - نشاط القطاع الخاص في المجالات المتصلة بخطة التنمية.

وتقتضي المادة التاسعة من قرار انشاء الجهاز بأن تنقل اليه اختصاصات الجهات المركزية المختصة بالتدريب والكفاية الانتاجية علي أن يحدد بيان ذلك بقرار من رئيس الوزراء.

مجلس الدولة:

انشئ مجلس الدولة في عام 1946 واعيد تنظيمه بموجب القانون رقم 56 لسنة 1959، وهو هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء، ويتكون من :

أ - القسم القضائي.

ب - القسم الاستشاري للفتوى والتشريع.

ويختص القسم القضائي بعدد من المسائل أهمها :

1 - الطعون الخاصة بانتخابات الهيئة الإقليمية والبلدية.

2 - المنازعات الخاصة بالمرثيات والمعاشات والمكافآت المستحقة للموظفين العموميين أو لورثتهم.

3 - الطلبات التي يقدمها ذوو الشأن بالطعن في القرارات الادارية النهائية الصادرة بالتعيين في الوظائف العامة أو الترقية أو بمنح علاوات.

4 - الطلبات التي يقدمها الموظفون العموميون بإلغاء القرارات النهائية للسلطات التأديبية.

5 - الطلبات التي يقدمها الموظفون العموميون بإلغاء القرارات الادارية الصادرة بأحالتهم الي المعاش أو الاستبعاد أو فصلهم عن غير الطريق التأديبي.

- 6 - الطلبات التي يقدمها الأفراد أو الهيئات بإلغاء القرارات الإدارية النهائية.
- 7 - الطعون في القرارات الصادرة من الجهات الإدارية في منازعات الضرائب والرسوم.
- 8 - أحكام ديوان المحاسبات وقراراته القطعية.
- 9 - دعاوة الجنسية.
- 10 - التعويض عن القرارات السابقة.
- 11 - المنازعات الخاصة بعقود الالتزام والأشغال العامة والتوريد أو بأي عقد إداري آخر.

أما القسم الاستشاري للفتوى والتشريع فيتكون من إدارات مختصة لرئاسة الجمهورية والوزارات والمصالح العامة، وتختص هذه الإدارة بما يلي :

- 1 - إبداء الرأي في المسائل التي يطلب الرأي فيها من رئاسة الجمهورية والوزارات والمصالح العامة وفحص التظلمات الإدارية.
 - 2 - صياغة مشروعات القوانين التي تفتقر إليها الحكومة وكذلك صياغة مشروعات اللوائح والقرارات التنفيذية للقوانين وقرارات رئيس الجمهورية ذات الصلة التشريعية.
- وللوزارات والمصالح أن تعهد إلى الإدارات بأعداد ما تري حالته إليها من المشروعات السابقة .

وفي عام 1969 تم تعديل بعض أحكام قانون مجلس الدولة، وطبقا لهذا التعديل أضيفت اختصاصات جديدة إليه وأصبح منحق الجمعية العمومية للمجلس النظر في المسائل الدولية والدستورية والتشريعية وغيرها من المسائل القانونية التي تحال إليها بسبب أهميتها من رئيس الجمهورية أو من رئيس الهيئة

التشريعية، أو من رئيس الوزراء، أو من أحد الوزراء ومن فيدرجاتهم أو من رئيس مجلس الدولة.

ومن أهم التعديلات الأخرى:

1 - اعتبار رأي مجلس الدولة ملزماً في المنازعات التي تعرض عليه وتنشأ بين الوزارات أو بين المصالح العامة والهيئات أو بين المؤسسات العامة والهيئات المحلية، وكان هذا الرأي استشارياً من قبل.

2 - إنشاء قسم خاص للتشريع يتولى مراجعة أي قانون أو أي قرار ذي صفة تشريعية قبل إصداره، ويجوز أيضاً أن يعهد له بأعداد هذه القوانين والتشريعات، وكان هذا الاختصاص مدمجاً في الفتوى في قسم واحد.

اللجان الوزارية:

يتبع مجلس الوزراء عدة لجان تختص بدراسة الموضوعات المختلفة وأعدادها علي مجلس الوزراء وفي ذلك ضمان للتنسيق بين الأجهزة المختلفة.

ثانياً : الإدارة المحلية

تطبيقاً لمبادئ اللامركزية الإدارية في الجهاز الحكومي، فقد صدر القانون 124 لسنة 1960 بإصدار قانون نظام الإدارة المحلية ويقضي هذا القانون بتقسيم جمهورية مصر العربية الي وحدات إدارية يكون لكل منها الشخصية المعنوية هي:

1 - المحافظات ، 2 - المدن ، 3 - القرى.

ويراعي عند تقسيم البلاد الي مدن وقرى ان يكون عدد السكان هو العنصر الاساسي المميز، ويصدر التقسيم بقرار من رئيس الجمهورية.

ويجوز تقسيم بعض المدن الى أحياء يكون لكل حي مجلس فرعي، وقد تم ذلك عام 1966 في كل من القاهرة والاسكندرية.

ويمثل كل وحدة مجلس، فالمحافظة يمثلها مجلس المحافظة، والمدينة مجلس المدينة، والقرية أو مجموعة من القرى المتجاورة المجلس القروي.

ويجوز أن يكون نطاق المحافظة مدينة واحدة، وذلك مثل حالة مدينة القاهرة ومدينة الاسكندرية ومدينة بورسعيد.

وحتى يمكن التنسيق بين مجالس الوحدات الادارية في المحافظة الواحدة فقد أوجب قانون الادارة المحلية اجتماع أعضاء مجلس المحافظة ورؤساء مجالس المدن والمجالس القروية الواقعة في دائرة المحافظة في هيئة مؤتمر بدعوة من المحافظة مرة واحدة كعلى الأقل في السنة.

وقبل أن نترسل في شرح نظام الادارة المحلية يجب أن نلاحظ أن البعض يستخدم اصطلاح الحكم بنفس المعنى الذي يدل عليه نظام الادارة المحلية، وهو في رأينا فيه خلط بين مفهوم الاصطلاحين، إذ أن مفهوم الحكم المحلي يعني أن الهيئة المحلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال عن الدولة المركزية فيمجالات السلطات الثلاثة وهي السلطة التشريعية والسلطة القضائية والسلطة التنفيذية، وبذلك فإن هذه الهيئة المحلية تصبح دولة داخل الدولة الكبرى ونتيجة لذلك يكون لهذه الدولة دستور محلي وسلطة تشريعية محلية وقضاء محلي، ونجد ذلك واضحاً في الولايات المتحدة الامريكية حيث يكون لكل ولاية مجلس نيابي محلي وقضاء محلي وإدارة تنفيذية محلية وذلك جنباً الى جنب مع الدستور الفيدرالي والمحاكم الفيدرالية والادارة التنفيذية الفيدرالية.

بيد أن النظام المحلي السائد في جمهورية مصر العربية يختلف عن النظام المحلي في الولايات المتحدة حيث تقتصر سلطة الهيئات المحلية على الناحية التنفيذية فقط.

مجلس المحافظة :

يكون لكل محافظة مجلس مؤلف من :

1 - المحافظ وتكون له الرئاسة .

2 - عدد من الاعضاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد علي أربعة عن كل مركز أو قسم اداري من المنتخبين انتخاباً مباشراً بطريق الاقتراع السري لعضوية اللجان التنفيذية للاتحاد الاشتراكي بالمحافظة.

3 - عدد من الاعضاء العاملين في الاتحاد الاشتراكي لا يزيد عن عشرة يختارون من ذوي الكفاءة .

4 - أعضاء بحكم وظائفهم يمثلون المصالح الحكومية التالية:

الري - التربية والتعليم - التموين - الخزانة - الداخلية - الزراعة - الاسكان والمرافق - الشؤون الاجتماعية - العمل - الصحة - النقل .
ويراعي دائما أن تكون الأغلبية للأعضاء المنتخبين فإذا لم تتوافر لهم الأغلبية جاز زيادة ممثلي كل مركز أو قسم اداري الي ستة أعضاء .

اختصاص مجلس المحافظة:

يختص مجلس المحافظة بانشاء وإدارة مختلف المرافق والاعمال ذات الطابع المحلي وذلك في نطاق السياسة العامة للدولة.

ويقوم بصفة خاصة بالواجبات الآتية:

1 - الاشراف علي مجالس المدن والمجالس القروية الواقعة في دائرته .

2 - شؤون التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية في المستوى الذي تحدده اللائحة التنفيذية لقانون الإدارة المحلية.

- 3- تشجيع استغلال مصادر الثروة المحلية والنهوض بالانتاج الزراعي والحيواني والصناعي.
 - 4 - تهيئة العمل للمستعطلين وحماية الأمومة والطفولة ورعاية العجزة والشيخوخة.
 - 5 - تقديم المقترحات والمساعدات اللازمة لتهيئة الأمن المحلي في دائرته.
 - 6 - إدارة المرافق والمشروعات الحكومية الواقعة في دائرة المحافظة.
 - 7 - شؤون النقل والمواصلات المحلية في دائرة المحافظة.
 - 8 - القيام بالمشروعات ذات الطابع المحلي التي لا تتمكن مجالس المدن والمجالس القروية من انشائها أو إدارتها.
- ويكون لكل محافظة محافظ يصدر بتعيينه وعزله قرار من رئيس الجمهورية وهو الذي يرأس مجلس المحافظة ويدعوه للانعقاد، ويحل مدير الأمن في المحافظة محل المحافظ عند غيابه.
- وبالإضافة إلى رئاسة المحافظ لمجلس المحافظة فإنه يعتبر ممثلاً للسلطة التنفيذية في دائرة اختصاصه ويتولى الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة والإشراف على فروع الوزارات في المحافظة وموظفيها، كما يعتبر الرئيس المحلي لهم، ويجوز لكل وزير أن يعهد إلى المحافظة ببعض اختصاصاته بقرار منه.
- وتقضي اللائحة التنفيذية لقانون الإدارة المحلية بأن يتولى المحافظ في نطاق المحافظة ما يأتي:

- 1 - الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة.
- 2 - تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الوزارية.

- 3 - مباشرة ما يعهد به اليه الوزراء من اختصاصاتهم.
 - 4 - تنفيذ قرارات مجلس المحافظة.
 - 5 - التفتيش علي أعمال مجالس المدن والمجالس القروية.
 - 6 - التصديق علي قرارات مجالس المدن والمجالس القروية بالنسبة لاشتراك هذه المجالس في إدارة الأعمال والمرافق العامة المشتركة مع مجلس آخر في نطاق المحافظة ، وبعض المسائل الغير واردة في اللائحة الداخلية النموذجية .
- وللمحافظة في سبيل التفتيش علي أعمال مجالس المدن والمجالس القروية أن يستعين باحدى الهيئات الآتية:
- 1 - سلطات الرقابة في الدولة وذلك بالاتفاق مع جهات الاختصاص.
 - 2 - ممثلو الوزارات الاعضاء بحكم وظائفهم في مجلس المحافظة.
 - 3 - لجان تشكل من احد هؤلاء الممثلين وبعض أعضاء المجلس.
- ويلاحظ أن المحافظين يعتبرون مستقلين بحكم القانون بانتهاء رئاسة رئيس الجمهورية ، كما أنه تسري عليهم الأحكام الخاصة بنواب الوزراء فيما يتعلق بمرتباتهم ومعاشهم وأسبقيتهم، وتسري عليهم فيما عدا ذلك الأحكام الخاصة بوكلاء الوزارات.

مجلس المدينة :

يكون لكل مدينة مجلس يؤلف من:

- 1 - رئيس.
- 2 - أعضاء لا يتجاوز عددهم 20 من المنتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السري لعضوية اللجنة التنفيذية للاتحاد الاشتراكي في المدينة.

3 - عدد من الأعضاء العاملين في الاتحاد الاشتراكي لا يزيد على خمسة يختارون من ذوي الكفاية في شئون المدينة.

4 - ستة أعضاء علي الأكثر بحكم وظائفهم يمثلون المصلح الحكومية التالية : التربية والتعليم - الخزانة - الداخلية - الاسكان والمرافق - الشئون الاجتماعية - الصحة ويراعي دائما ان تكون الأغلبية للأعضاء المنتخبين.

اختصاص مجلس المدينة:

يختص مجلس المدينة بوجه عام بالشئون الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والصحية ومرافق التنظيم والمياه والانارة والمجاري والانشاء والتعمير والوسائل المحلية للنقل العام وذلك في الحدود التي رسمتها اللائحة التنفيذية لقانون الادارة المحلية.

ومجالس المدن ان تنشئ وتدير في دوائر اختصاصها بالذات أو بواسطة الأعمال والمؤسسات التي تراها كفيلة بتنفيذ اختصاصاتها، كما تقوم بتنفيذ اللوائح الخاصة بالمرافق العامة.

رئيس مجلس المدينة:

تقضي المادة 31 من قانون الادارة المحلية بأن يعين رئيس الجمهورية بقرار منه أحد أعضاء مجلس المدينة للمجلس وينتخب الاعضاء وكيل للمجلس من بين الأعضاء المنتخبين.

ثم صدر بعد ذلك القانون رقم 65 لسنة 1964 الذي تقضي المادة الثالثة منه بأنه يشترط أن يكون رئيس مجلس المدينة من بين أعضاء المجلس والتي تقضي أيضا باستثناء رؤساء مجالس المدن من شرط العضوية في الاتحاد الاشتراكي، كما تجيز لوزير الادارة المحلية عند الضرورة نقل رؤساء مجالس المدن التي يرأسونها الي مجالس مدن أخرى.

المجلس القروي:

يشأ في كل قرية أو مجموعة من القرى المتجاورة مجلس قروي ويشكل على الوجه التالي:

1 - أعضاء منتخبون لا يجاوز عددهم 12 من المنتخبين انتخاباً مباشراً بطريق الاقتراع السري لعضوية اللجنة أو اللجان التنفيذية للاتحاد الاشتراكي في القرية أو القرى التي يتألف منها المجلس.

2 - أعضاء يحكم وفائهم ممن يعملون بالقرية أو القرى التي يتألف منها المجلس القروي ويراعي أن يكون منهم ممثلون للتربية والتعليم والداخلية والزراعة والاسكان والمرافق والشئون الاجتماعية والصحة.

3 - يجوز تعيين عضوين من الأعضاء العاملين بالاتحاد الاشتراكي يختارون من ذوي الكفاية في شئون القرية.

ويراعي دائما أن تكون الأغلبية للأعضاء المنتخبين.

ويتولى رئاسة المجلس أحد الأعضاء يعينه وزير الإدارة المحلية لمدة سنتين بالاتفاق مع الاتحاد الاشتراكي بعد أخذ رأي المحافظ.

اختصاص المجلس القروي:

يقوم المجلس القروي في دائرة اختصاصه بأداء الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والاجتماعية والزراعية والتنظيمية وسائر الخدمات التي يعهد اليه بها وفقا لقانون الإدارة المحلية ولانحته التنفيذية.

كما يقوم بإدارة الوحدة المجوعة التي تقع في دائرة اختصاصه.

توزيع الاختصاصات بين المجالس:

تنظم اللائحة التنفيذية توزيع الاختصاصات بين المجالس . ففي مجال التعليم مثلا فان مجلس المحافظة يباشر ما يلي :

1 - إنشاء وتجهيز المدارس الثانوية العامة والفضية ما عدا المدارس التجريبية والنموذجية التي تتبع الوزارة مباشرة.

2 - إنشاء وتجهيز وإدارة مدارس المعلمين والمعلمات ما عدا معاهد المعلمين العليا.

3 - إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس المختلفة في المدن والقرى التي ليست بها مجالس محلية أو التي لا تدخل في اختصاصها هذه الأنواع من المدارس.

ويباشر مجلس المدينة شئون التعليم الآتية:

1 - إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس الإعدادية العامة والفضية في دائرة المجلس.

2 - إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس الابتدائية في دائرة المجلس.

3 - أما المجلس القروي فإنه يباشر إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس الابتدائية في نطاق القرية أو القرى الداخلة في اختصاصه.

اللجنة الوزارية للإدارة المحلية:

يقضي قانون الإدارة المحلية بإنشاء لجنة وزارية للإدارة المحلية تختص بوضع برامج تنفيذ أحكام القانون بالتدرج خلال مدة أقصاها خمس سنوات وتحدد اللجنة مواعيد تنفيذ هذه البرامج وتتولى متابعة تنفيذها، وتتضمن هذه البرامج ما يأتي:

1 - نقل الموظفين اللازمين للعمل في الإدارة المحلية بصفة نهائية.

2 - نقل الاختصاصات التي يباشرها الوزارات إلى الإدارة المحلية.

3 - تدبير الاعتمادات اللازمة للسلطات المحلية ونقلها لميزانيتها.

وكذلك فإن اللجنة تختص برسم السياسة العامة لنشاط المجلس الممثلة للوحدات الادارية في نطاق السياسة العامة للدولة، كما تختص بإبداء الرأي في مشروعات القرارات وتشريعات الادارة المحلية قبل عرضها على رئيس الجمهورية.

وبالإضافة الى ذلك فإن اللجنة تنظر في قرارات المجالس التي تنص اللائحة التنفيذية على وجوب عرضها عليها، كما تختص بفحص ميزانيات مجالس المحافظات الميزانيات الملحقه بها وينضم اليها عند الفحص المحافظ المختص، ولها ادراج بعض المبالغ في ميزانية المجلس اذا لم تكن أدرجت، وهي التي تختص باعتماد فرض الرسوم التي تفرضها مجالس المدن والمجالس القروية أو الغائها أو تعديلها، وتعتمد ماتضمنه المجالس المحلية من نظم خاصة لبعض الوظائف المحلية. وهي التي تقوم بالتنسيق بين المشروعات الحكومية وبين المشروعات التي تقوم بها المجالس .

وطبقا لقرار رئيس الوزراء رقم 8 لسنة 1966 اضيف الي اللجنة اختصاص بحث السياسة التخطيطية للخدمات.

موظفو الادارة المحلية :

يعتبر المحافظ الرئيس الاداري للموظفين الذين يعملون في دائرة المحافظة يستوي في ذلك الموظفين التابعون للوزارات التي تقلت بعض اختصاصاتهم الي المجالس. وقد استثنيت اللائحة التنفيذية لقانون الادارة المحلية كبار موظفي فروع الوزارات في المحافظات وهم اعضاء مجلس المحافظة بحكم مناصبهم من تبعيتهم للمحافظ بالنسبة للتعيين والنقل والترقية فانهم يتبعون وزاراتهم.

ولا يسرى ما تقدم على موظفي السلطة القضائية مثل القضاة وأعضاء النيابة فهم لا يتبعون المحافظ بل يتبعون وزارة العدل . وإن كان للمحافظ الحق

في إبلاغ وزارة العدل عن أية ملاحظات على تصرفاتهم وسلوكهم فيما يكون خارج نشاطهم القضائي.

ويسرى على موظفي السلطات المحلية الأحكام العامة في شأن موظفي الدولة وذلك فيما يرد فيه قانون الإدارة المحلية أو لائحته التنفيذية.

الإشراف على أعمال المجالس:

يقضي قانون الإدارة المحلية بأن تتولي كل وزارة بالنسبة الي شئون المرفق المعنية به اصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة للدولة ، كما تتول متابعة تنفيذ أعمال المجالس ولها في ذلك أن تبلغها ما تراه من إرشادات وتوجيهات تؤدي الي حسن قيامها بتنصيبها من هذا المرفق . كما يقضي القانون بأن لكل وزارة التفتيش على أعمال مجالس فيما يتناول شئون المرفق المعنية به على مدى تنفيذ المجالس للقوانين واللوائح المنظمة لهذه الشئون، وتضع تقاريرها عن هذا التفتيش وتبلغ هذه التقارير للمجالس واللجنة المركزية للإدارة المحلية .

وكذلك فان القانون يقضي بأن يتولي ديوان المحاسبة التفتيش على حسابات المجالس.

كما يتولي مجلس الدولة الافتاء في الموضوعات القانونية التي تحال اليه من المجالس المحلية.

وبالإضافة الي ما تقدم فان القانون قد نظم عددا من الوسائل الأخرى لتحقيق رقابة وإشراف الإدارة المركزية على الإدارة المحلية، لجميع تصرفات السلطات المحلية خاضعة لإشراف ورقابة مجلس الوزراء . كما أن تعيين المحافظين ورؤساء المدن وعزلهم لم يصدر بقرار جمهوري . كذلك فاننا نرى أن

اختيار الأعضاء المنتخبين في مجالس المحافظات يصدر بهم قرار من الوزير المختص بناء علي اقتراح المحافظ.

كما أنه يجوز عند الضرورة حل مجلس المحافظة أو مجلس المدينة أو المجلس القروي بقرار من رئيس الجمهورية بناء علي عرض الوزير المختص بالاتفاق مع الاتحاد الاشتراكي العربي. كما يجوز إسقاط العضوية بقرار من الوزير المختص عن كل من كعضو يتعاقد مع المجلس بالذات أو بالواسطة.

الموارد المالية للمجالس المحلية:

تشمل موارد مجلس المحافظة نوعين من الإيرادات:

(أ) إيرادات مشتركة مع سائر مجالس المحافظة وتتضمن ما يلي:

- 1 - نصيب المجلس في الضريبة الإضافية علي المصائد والوارد ويختص المجلس بنصف حصيلتها ويدفع النصف الآخر في رصيد الإيرادات المشتركة.
- 2 - نصيب المجلس في الضريبة الإضافية علي الثروة المنقولة، ويختص المجلس بنصف حصيلة هذه الضريبة ويوضع النصف الآخر في رصيد الإيرادات المشتركة ويم توزيع رصيد الإيرادات المشتركة من هذين الموردين علي مجالس المحافظات بقرار من وزير الآرة المحلية .

(ب) إيرادات خاصة بمجلس المحافظة وتتضمن ما يلي:

- 1 - ربع حصيلة الضريبة الأصلية المقررة علي الأميان في المحافظة. كذلك ربع حصيلة الضريبة الإضافية التي يفرضها المجلس علي ضرائب الأميان في المحافظة.
- 2 - رسوم السيارات والموتوسيكلات ووسائل النقل الأخرى المرخص بها من المحافظة.
- 3 - نصف ثمن بيع المباني والأراضي الفضاء المملوكة للحكومة والداخلية في كردون البنادر.

- 4 - إيرادات أموال المجلس والمرافق التي تقوم بإدارتها.
 - 5 - إعانة الحكومة والتبرعات غير الحكومية.
 - 6 - الضرائب والرسوم الأخرى ذات الطابع المحلي التي تفرض لصالح مجلس المحافظة.
 - 7 - القروض التي يعقدها المجلس .
- ويتولى مجلس المحافظة توزيع جزء من موارد المشار إليها على مجالس المدن والمجالس القروية .
- أما الموارد المالية لمجالس المدن فتشمل الضرائب الآتية:**
- 1 - الضريبة على العقارات المبنية الواقعة في دائرة اختصاصه والضرائب الإضافية المعلاة عليها فيما عدا ضريبة الدفاع.
 - 2 - حصة ضريبة الملاهي والمراهنات في دائرة المجلس.
 - 3 - حصة ضريبة الأتليان الكائنة في دائرته وكذا 3/4 حصة الضريبة الإضافية المقررة.
 - 4 - نصيب المجلس مما يقرره مجلس المحافظة لصالح المدينة.
 - 5 - الرسوم التي يفرضها المجلس في دائرته مثل الرسوم على مستخرج تقيد المواليد والإجراءات الصحي ورخص المحاجر والمناجم ورخص الصيد والرسوم على الأسواق وغيرها.
 - 6 - إيرادات أموال المجلس .
 - 7 - الإعانات الحكومية والتبرعات غير الحكومية.
 - 8 - حصة الحكومة في دائرة اختصاصه من أيجار المباني وأراضي البناء الفضاء الداخلة في أملاكه الخاصة ونصف صافي المبلغ الذي يحصل من بيع المباني والأراضي المذكورة.
 - 9 - صافي إيراد الأسواق الحكومية الواقعة في دائرته .

10 - القروض التي يعقدها.

أما موارد المجالس القروية فتشمل :

- 1 - 75% من حصيلة الضريبة الأصلية المقررة علي الأطنان الكائنة في دائرته وكذلك 75% من الضريبة الإضافية علي هذه الأطنان.
- 2 - نصيب المجلس فيما يقرره مجلس المحافظة لصالح المجلس القروي.
- 3 - الاعانات الحكومية والتبرعات.
- 4 - إيرادات أموال المجلس والمرافق التي يقوم بإدارتها.
- 5 - الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلي التي يفرضها المجلس.
- 6 - القروض التي يعقدها.
- 7 - حصيلة ضريبة الملاهي والمراهنات في دائرة اختصاصه.

وزارة الادارة المحلية:

انشئت وزارة الادارة المحلية بموجب القرار الجمهوري رقم 1568 لسنة 1961 ثم صدر القرار الجمهوري رقم 68 لسنة 1962 مبينا مسئوليات هذه الوزارة علي النحو التالي:

- 1 - بحث واقتراح السياسة العامة للادارة المحلية.
- 2 - وضع الخطط والمشروعات لتنفيذ هذه السياسة بما يلائم حاجات البلاد.
- 3 - تنفيذ قانون نظام الادارة المحلية ولائحته التنفيذية وتشكيل المجالس المحلية.

4 - تحقيق التعاون بين المجالس المحلية والوزارات وأجهزة الإدارة المركزية.

5 - وضع مشروع ميزانية الوزارة وفحص ميزانيات المجالس المحلية في إطار الخطة العامة للدولة.

6 - بحث واقتراح توزيع المعونة الحكومية والإيرادات المشتركة لمجالس المحافظات.

7 - اقتراح السياسة العامة لإنشاء الوحدات المجمعة والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.

8 - تنظيم المؤتمرات وحلقات الدراسات الخاصة بالإدارة المحلية.

9 - متابعة وتدعيم ما يتم تنفيذه من الخطط والمشروعات والبرامج التنفيذية للوزارة .

ولوزير الإدارة المحلية مباشرة الاختصاصات التالية:

(أ) ابداء الرأي في قرارات المجالس التي ينص القانون أو اللائحة التنفيذية على وجوب عرضها عليه.

(ب) ادراج المبالغ الآتية في ميزانية المجلس إذا أهملها المجلس كلها أو بعضها:

1 - الالتزامات التي يكون المجلس مقبدا بها .

2 - المصروفات التي يفرضها هذا القانون أو أي قانون آخر .

3 - مصروفات الإدارة والصيانة المتعلقة بالمرافق أو المنشآت أو الأعمال التي يقوم بها المجلس.

(ج) اعتماد ككل مبلغ يراد نقله من باب الي آخر من أبواب ميزانيات المجالس المحلية مع استثناء الباب الأول.

(د) توزيع حصيلة صندوق الإيرادات المشتركة على مجالس المحافظات.

ثالثاً : الهيئات والمؤسسات العامة

أصدر المشرع في عام 1963 القانون رقم 60 لسنة 1963 (قانون المؤسسات العامة) والقانون رقم 61 لسنة 1963 (قانون الهيئات العامة) مميزاً النوعين من طريقة إدارة الدولة للمرافق العامة خارج التنظيم الوزاري، وهما:

1 - المؤسسات العامة .

2 - الهيئات العامة .

وطبقاً للمذكرة الإيضاحية للقانون رقم 60 لسنة 1963 فإن المؤسسة العامة شخص من أشخاص القانون العام، تمارس نشاطاً صناعياً أو تجارياً أو زراعياً أو مالياً أو تعاونياً، ولها ميزانية مستقلة تعد على نمط الميزانيات التجارية. أما الهيئات العامة فهي شخص إداري عام يدير مرفقاً أو مصلحة أو خدمة عامة، ويكون لها الشخصية الاعتبارية، ولها ميزانية خاصة بها تعد على نمط ميزانية الدولة وتلحق بميزانية الجهة الإدارية التابعة لها.

وطبقاً للمذكرة الإيضاحية المشار إليها فإنه يمكن اجمال وجود الخلاف التي تتخذ أساساً لضوابط التفرقة بين المؤسسات العامة والهيئات العامة فيما يلي:

1 - المؤسسة العامة هي الغالب مرافق عامة اقتصادية أو زراعية أو مالية مما مكان يدخل أصلاً في النشاط الخاص، ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة.

في حين أن الهيئات العامة هي الأغلب الأعم مصالح عامة حكومية منحها المشرع الشخصية الاعتبارية.

2 - المؤسسات العامة تمارس نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا أو ماليا، وتمارس هذا النشاط أساسا بواسطة ما تنشئة أو تساهم فيه من شركات أو منشآت أو جمعيات تعاونية.

أما الهيئة العامة فتقوم أصلا بخدمة عامة لا تقوم بتشاط مالي أو تجاري أو زراعي أو صناعي ، فالأصل أن الخدمات العامة كانت تقوم بها الدولة، إلا أنه روى في النظام الاشتراكي أن يعد ببعضها الي هيئة مستقلة لما يتميز به النظام من مرونة في الإدارة .

والعبرة هنا بالغرض الأساسي للهيئة : حيث يكون الغرض الأساسي خدمة عامة تكون بصدد هيئة عامة حتي ولو كانت الخدمة التي تؤدي لها طبيعة تجارية.

3 - المؤسسات العامة لها ميزانية مستقلة وتوضع علي نمط ميزانيات المشروعات التجارية وأرباح المؤسسة العامة بحسب الأصل تؤول اليها، كما تواجه المؤسسة العجز أو الخسارة أصلا عن طريق ما تعقده من قروض.

أما الهيئات العامة وإن كانت لها ميزانية خاصة، إلا أنها تلحق بميزانية الدولة وتجرى عليها أحكامها وتحمل الدولة عجزها، ويؤول لميزانية الدولة ما قد تحققه من أرباح.

4 - تختلف رقابة الدولة علي الهيئات العامة عنها في المؤسسات العامة فهي أكثر انساعا في الهيئات العامة، وهذا أمر يستتوجيه طبيعة نشاط الهيئة واختلافه عن نشاط المؤسسة.

فالهيئة العامة تدير مرفقا عاما بنفسها وتخضع قراراتها لتصديق الجهة الإدارية ، في حين أن المؤسسات العامة تقوم أصلا بالإشراف علي شركات مساهمة أو جمعيات تعاونية ، فهي حسب الأصل لا تدير بنفسها بل عن طريق هذه

الشركات والجمعيات، ولكل منها شخصيتها وكيانها المستقل، ولها حرية العمل تحت توجيه المؤسسة ولا تخضع قرارات هذه الشركات أو الجمعيات لاعتماد المؤسسة إلا في مسائل محددة، تلك التي تمس السياسة العامة أو التنسيق أو ما شابه ذلك.

وقرارات المؤسسة وإن كانت بدورها تخضع لاعتماد الجهة الإدارية المختصة، إلا أنه لما كانت المؤسسة لا تدير بنفسها، وإشرافها على شركات وجمعياتها في حدود الأطار السابق إيضاحه، فإن نتيجة ذلك هو أن رقابة الدولة على المرافق الذي تقوم عليه المؤسسة أقل من رقابتها على المرفق الذي تقوم عليه الهيئة.

ونظرا لأهمية موضوع المؤسسات العامة في مصر وارتباطها بنشأة ونمو القطاع العام، ونظرا لتمييز إدارة القطاع العام بخصائص معينة تختلف عن الخصائص المتعلقة بإدارة التنظيمات الحكومية التقليدية، فسوف نعالج موضوع تطور القطاع العام في مصر وطرق إدارته بشئ من التفصيل.

أبعاد المشكلة الإدارية في الدول النامية

من الممكن تحديد أبعاد المشكلة الإدارية في الدول النامية في ناحيتين هما: حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاقتصادية من ناحية، وقصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور من ناحية أخرى.

وقد خلصنا إلى أن الدول النامية جميعها تأخذ بأسلوب التخطيط القومي الشامل. وهذا الأسلوب - كما يتجلى - يحتاج إلى دعمتين: الأولى توفر المعلومات الحقيقية التي تأخذ كأساس للتخطيط، والثانية توفر جهاز تنفيذي قادر على تحمل عبء تنفيذ الخطة القومية.

ويتمثل التناقض الرهيب في الدول النامية في أنه رغم اعتمادها الحتمي على الجهاز الإداري الحكومي في تنفيذ برامج التنمية، إلا أن ضعف إمكانيات هذا الجهاز تقف حائلاً دون إمكانية استخدامه بكفاءة في القيام بهذا الدور، والأسباب التي أدت إلى ذلك عديدة أهمها،

1 - عدم ثبوت طبيعة وأبعاد النظام السياسي.

لقد كانت الدول النامية خاضعة للتبعية الاستعمارية، ولم تحصل على استقلالها السياسي إلا حديثاً. وفي ظل التبعية، كان المستعمرون يشكلون الجهاز الإداري بما يتفق مع مصالحهم، أما المنظمات السياسية الوطنية فلم يكون لها وجود يذكر. ومع بداية الاستقلال لم تكن هناك مؤسسات سياسية قائمة سواء منحيت الأيديولوجية السياسية، أو من حيث المنظمات التي تمارس العمل السياسي. وفي عجلة من الأمر، وفي سباق مع الزمن، لجأت الدول النامية إلى بناء مؤسسات سياسية تحت شعارات ثورية براقية ولكنها جوفاء منحيت المعنى والمضمون وفي غياب النظرية السياسية المحددة المعالم، فكان لا بد أن تنقلب ممارسات هذه المؤسسات إلى نوع من الارتجال امتد أثره إلى الجهاز الإداري.

2 - التحلف الاقتصادي؛

إن العمل الإداري هو عمل بشري اجتماعي ينبع ولاؤه وكفاءته من النظام السياسي ذاته، بناء عليه، فإن قصور النظام السياسي عن القيام بدوره الطبيعي وهو تحديد الأهداف العامة للجهاز الإداري والإشراف على تنفيذه لها وتقييم هذا التنفيذ، هذا القصور لا بد أن يعطي للجهاز الإداري وظيفة اجتماعية مستقلة عن النظام السياسي. وهذا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض كفاءة أداء الجهاز الإداري.

3 - قصور مفهوم الخدمة العامة،

في غياب القدوة السياسية الموضوعية، لا بد أن يعمل الجهاز الإداري نحو استظهار السلطة البيروقراطية والاسراف في استخدامها دون مبرر، مما يطيح بالجهاز الإداري الحكومي بطابع تسلطي واضح يخرج به عن نطاق الممارسة الديمقراطية السلمية، وعندئذ يصبح التعالي على الجماهير هو السمة البارزة، وكأنما هذه الأجهزة وجدت لتتسيد وتسلط، وليس لتقديم خدمة عامة تكما هو مفترض.

4 - الانحراف الإداري،

إن الانحراف الإداري يمثل ظاهرة عامة في الأجهزة الإدارية الحكومية للدول النامية، ويأخذ هذا الانحراف أشكالاً متعددة منها التسبب واللامبالاة والمحسوبية والرشوة والفساد . وترجع هذه المظاهر إلى عدم فاعلية أو غياب الرقابة السياسية والاجرائية من ناحية، وإلى انخفاض مستوى دخول العاملين بالأجهزة الإدارية من ناحية أخرى.

5 - ضعف الحوافز.

إن المناخ الإداري السائد في الأجهزة الإدارية للدول النامية لا يتضمن أي حوافز للإجادة والمبادأة والابتكار. فالترقية بالأقدمية، والخطأ يعني العقاب ، أما الأداة أو الابتكار فلا مكافأة لهما إلا في حدود لا تذكر. لذلك فغن التمسك الحرفي بالتعليمات والقواعد الموضوعية يصبح هدفاً في حد ذاته، بغض النظر عن مدى فاعلية هذا التمسك في الوفاء باحتياجات الجماهير وتحقيق مصالحهم.

الفصل الرابع عشر

تحديات الإدارة الاستراتيجية

للتفكير الاستراتيجي عواقب، والاستراتيجية كما عرفناها اطار يهدي هذه الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وتستطيع المنظمة بمجرد أن تضع هذا الاطار بشكل واضح ان تصمم الخطط وترشد مواردها وتتخذ قراراتها اليومية في ضوء ما تحب أن تحصل اليه. فالمنظمة تستطيع ان تتحكم في مستقبلها.

ومع ذلك فان الاستراتيجية ليست دواء لكل داء، فهي لا تستطيع ان تضمن النجاح أو تعد بالتحرر من جميع المخاطر الكامنة في ادارة الأعمال في عصر من عدم الوثوق. والحقيقة أن امام صياغة الاستراتيجية يعرض المنظمة لمجابهة عدد من التحديات الهامة التي لم تحل بعد والتي يجب أن تبحث.

وهذه التحديات ليست مجرد موضوعات خطيرة تضم الي جدول اعمال الموضوعات الهامة، ولكنها تحديات ضخمة تتطلب التفكير الجاد والتجارب الكثيرة من الادارة العليا. وبينما كتب الكثير أو ذكرت التصريحات عن هذه التحديات فإننا نرى استنادا الي خبرتنا وحكمنا أنها لا زالت في أساسها لم تحل وسوف تبقى كذلك وتستمر دون حل حتي تهتم بها الادارة العليا اهتماما خاصا وتعني بحلها. ولهذا السبب جعلناها جزءا في هذا الكتاب.

وتشير هذه التحديات عددا من التساؤلات تتناول شكل فاحية من نواحي المنظمة التي تتحمل الادارة العليا مسئولية استراتيجية عنها: مجلس الادارة، نظام تطوير ومكافآت المشاركين الرئيسيين في أعمال المنظمة، وظيفة التخطيط، البيئة، المنظمة الدولية، وحدات الأعمال. "اباء المنظمة المقدسة"، والمعتقدات المتضمنة "الاستراتيجية طويلة المدى تتلوها أخرى والمنظمة "ككل". استراتيجي.

ومن خلال تحديد وتعريف التحديات الرئيسية التي يواجهها باستمرار المديرين الاستراتيجيين في كل من المجالات التي ذكرت نأمل أن نسلط الضوء على جوانب معينة من التطبيق العملي للاستراتيجية تحتاج الي فكر ويحت أكثر عمقا .

التحدي : التعريف بدور مجلس الادارة في العملية الاستراتيجية،

إذا كان علي الاستراتيجية أن تقود المنظمة فمن المؤكد أن عليها أن تهدي الادارة الرئيسية الحاكمة، استنادا الي القانون ، أن لم يكن بناء علي الحقيقة الواقعة، وهي مجلس الادارة، وهناك سؤالان رئيسيان يسترعا الانتباه عن علاقة الاستراتيجية بالمجلس، الأول هو : الي أي مدى ينبغي علي المجلس أن يساهم في وضع الاستراتيجية؟ والثاني هو : كيف يمكن المحافظة علي أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته متركزة علي الاستراتيجية؟

وبالنسبة للسؤال الأول هناك أدوار عديدة يستطيع مجلس الادارة أن ينهض بها، فلها أن يكون شريكا لفريق الادارة العليا ويساهم في صياغة الاستراتيجية . فإذا كان أغلب أعضاء المجلس من داخل المنظمة فالأرجح أن يكون هذا هو الدور الذي ينظر أن ينهض به .كما يمكن للمجلس أن يعمل كمصدر للمعلومات ووسيلة استكشاف هامة بالنسبة لفريق الادارة العليا خلال عملية وضع الاستراتيجية. وهذا هو الدور المعتاد الذي يؤديه مجلس يشكل غالبية من خارج المنظمة، هؤلاء الأعضاء يعملون كثافذة للمنظمة علي العالم . وهم غالبا ما يختارون من مجالات مختلفة ويمكن الرجوع اليهم للمساعدة علي وضع الاستراتيجية بأن يهدوا فريق الادارة العليا باضافات ونظرات قيمة.

انه من الصعب وربما يكون من المستحيل تعريف الدور الاستراتيجي الاوحد الذي ينهض به المجلس من الناحية المجردة علي الأقل، فهناك ببساطة

أنواع كثيرة جدا في تشكيل وعمل مجالس الإدارة. ومن ثم يكون لكل دور مزاياه وعيوبه استنادا الي كيفية تكوين المجلس والعلاقة بين المجلس وفريق الإدارة العليا. وحيث تختار المجالس أساسا من خارج المنظمة فالمحتمل ألا يكون هناك معني لأن يعمل المجلس كشريك في وضع الاستراتيجية. إلا أنه يمكن أن يستفاد من الخلفيات المختلفة للأعضاء لاكتساب نظرات فأحصية علي البيئة الخارجية للمنظمة. ويستخدم منظورهم الفذ لتقدير صاحبة الاستراتيجية التبادلية كما تستخدم قدراتهم الفاحصة كاختبار أخير لسلامة الاستراتيجية التي تضمنها الإدارة العليا للمنظمة. وأخيرا يمكن أن يستخدم المجلس باعتباره الحارس الأمين علي المنظمة لقياس أداء فريق الإدارة العليا فيما يتعلق بالاستراتيجية التي يكون قد وضعها.

وسواء كما المجلس مشكلا من داخل أو خارج المنظمة فإنه يستطيع وينبغي عليه أن يضيف الي استراتيجية المنظمة وهذا يتطلب التفكير بعناية في نوع الاضافة الحقيقية التي يمنح للمجلس أن يقدمها ثم يرتب جهودده في بناء الاستراتيجية استنادا الي هذا.

وعن السؤال الثاني الذي اشرناة فإنه يجب علي الإدارة العليا أنتشجع المجلس للتركيز علي الاستراتيجية فالكثير من المجالس ينزلق الي المناقشات التنفيذية. وقد يكون هذا نتيجة افتقاد اهتمام المجلس بالاستراتيجية بل الأغلب أن ينشأ عن محاولة المجلس مساعدة الإدارة أو عن أسلوبه في كيفية مقابلة مسؤولياته نحو المساهمين علي أحسن وجه. كما أن الإدارة العليا كثيرا ما تجر المجلس بنفس القدر الي مناقشة الأمور التنفيذية. وقد يكون أحد الأقسام يعاني من مصاعب تنفيذية فتصبح الإدارة مشغولة بالتغلب علي هذه المصاعب وتوجه الي المجلس لارشادها أو مساندتها كحل ينف أو لتحيطه علما بالموقف بدلا من المخاطرة بتضجير مشكلة تنفيذية أمامه بأسلوب المفاجأة الكاملة. وقد يبحث فريق

الإدارة العليا في مثل هذا الوضع عن أساليب أفضل للاستفادة من المجلس غير أحاطته بالموضوع ومطلب مشورته؟

وليست الإجابة على السؤال السابق هي موضوع تقرير ما إذا كان علي المجلس أن يشارك في مناقشات تنفيذية أم لا ، فمن واجب المجلس مراجعة المشكلات التنفيذية الكبرى وكذلك الخطط والتوصيات. ولكن كل ما يعيننا أن تجري مناقشة المجلس لثل هذه الموضوعات التنفيذية من ناحية استراتيجية المنظمة.

وتزايد الصعوبة بصفة مستمرة في المحافظة علي أن تظل مناقشات المجلس وقراراته تركز علي الاستراتيجية مع افتراض استقلال بعض المجالس وتصور اقتصاد الرقابة الإدارية المعيارية عليها وقيام متحدثين يمثلون جماعات أصحاب المصالح يساهمون في المجالس ، يضاف الي ذلك اهتمام المنظمات متعددة الجنسيات لأن يكون لها تمثيل ثقافي وجغرافي أوسع في مجالسها استنادا الي مواقع مصادر الإيرادات والأرباح.

وطبيعي أن تشتد هذه الصعوبات بصفة خاصة في المنظمات التي تعتمد كثيرا علي أعضاء من خارجها، وفي مثل هذه المنظمات يتحمل عضو مجلس الإدارة المنتدب نفسه مسؤولية سد الفجوة بين الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا واستخدام هذه ككاساس لمداولات المجلس.

وتشكل المحافظة علي اتجاه المجلس في التركيز علي الاستراتيجية تحديا حقيقيا ولكن هناك أساليب لبلوغ ذلك . مثل ما رأيناه في عدد من المنظمات التي يسود في مجالسها أعضاء من خارج المنظمة من أن عضو مجلس الإدارة المنتدب يضع خططا تزيد من الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي بين أعضاء المجلس . وقد يذل الأعضاء المنتدبون جهدا لتثبيته المجالس الي الفصل بين الاستراتيجية

والتخطيط طويل المدى والتعجيل بتفهم المجلس للاستراتيجية بتقديم عرض عن منطق القوة الدافعة ونشج عن ذلك أن كان نقد المجلس للاستراتيجية أكثر حسما وموافقة المجلس علي هذه الاستراتيجية أكثر من موافقة مبدئية. كما شجع أعضاء المجالس في إثارة الأسئلة حول استراتيجية المنظمة باعتبارها جزءا متكاملًا من سلوك المجلس في أداء أعماله.

وعلي مستوى مختلف نوعا ينشر بعض الأعضاء المنتخبين جدول أعمال الموضوعات الخطيرة علي أعضاء المجلس لتذكيرهم بأرتباط الإدارة العليا المستمر بمراجعة الاهتمامات الكبرى في نطاق الأطار الاستراتيجي وفي احد الشركات فحص أحد الأعضاء المنتخبين عددا من أنشطة المجلس محاولين ربطها باستراتيجية المنظمة . ومن ثم يادر بتطوير أساليب أداء استراتيجية يستخدمها المجلس في التخطيط المتتابع. وبذلك أصبح تقييم المرشحين للوظائف العليا غير قاصر لي الاعتبارات التنفيذية فحسب بل يشمل النتائج الاستراتيجية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

وبكل هذا يعني أن المحافظة علي توجيه المجلس استراتيجيا يتطلب جهدا حقيقيا وخاصة من جانب عضو مجلس الإدارة المنتخب.

التحدي : تطوير ومكفأة التفكير والالجاز الاستراتيجي

سوف نعرفها من ثمارها، والثمار بالنسبة لأغلب المنظمات التي يعرف بها المدبرون ويحصلون علي المكافأة هي أساسا في مجال العمليات، ويمكن أن نعاد صياغة الوصية الانجيلية في حالتهم علي نحو أفضل فتكون " تكون مكافأتكم أيها المدبرون استنادا الي الجازاتكم التنفيذية".

ويتقدم أغلب المدبرين في المنظمة لأنهم نجحوا في عمليات التنفيذ . وليس في هذا ما يثير العجب، إذ تعكس الحوافز المالية والمسالك الوظيفية

حقيقة أن معظم وقت الموظف وجهوده ينشق في العمليات اليومية للمنظمة . وليس في هذا ما يثير الدهشة كذلك .

كما يمكن استنتاج حقيقة أن اهتمام المديرين بالعمل التنفيذي يستمر معهم بعد أن وصلوا الي مراكز القمة في منظماتهم . فهم قد بنوا مستقبلهم الوظيفي استنادا الي الانجاز العملي فلماذا التغيير الآن ؟ ومن ثم فإن أغلب المديرين يتعرضون دون دراسة لأزق مثير اذا أن مسئولياتهم الجديدة تتطلب فهم ما تعنيه الاستراتيجية وكيف توضع وتدار . ومع ذلك يظل اختصاصاتهم تنفيذية .

ويشير ما تقدم الي أن الخبرات التي اكتسبها المديرون الذين يرتفعون في سلم الترقية تحتاج الي إعادة تقويم . وكلما صعد المديرون درجات السلم التنظيمي لزم ان تتاح لهم فرصة معتدة لأعدادهم لتحمل مسئوليات متزايدة في الادارة الاستراتيجية . وقد تكون هذه الفرص غير رسمية فكان متاح للادارة العليا أن تستخدم استراتيجية المنظمة كوسيلة لفحص توصيات المنتج والسوق . أو قد تكون أكثر رسمية . مثال ذلك أن المنظمات ذات التشكيل اللامركزي يمكن ان تزود المديرين بتجربة عملية في صياغة استراتيجية وحدتهم مسترشدين في ذلك بالتصريحات عن رسالة المنظمة .

واناحة الفرص للتفكير الاستراتيجي مسألة هامة ولكن الكشف عما اذا كان يتوفر للفرد الميل والمقدرة علي الاستغراق في الاستراتيجية يحظي بنفس الاهتمام . ويجب تطوير طريقة لقياس هذه المقدرة . وتساعد البحوث الحديثة التي أجريت علي المخ الانساني في تحسين فهمنا لنوع السمات العقلية التي تهيئ الافراد للتفكير الاستراتيجي . وعلي سبيل المثال فان الضفص الأيمن للمخ بما يشمل عليه من خواص حدسية وابتكارية يمكن أن يسمى مع بعض التبسيط الجانب الاستراتيجي من المخ . وتشير خبرتنا الي أن السمات التالية تعتبر مؤشرات هامة علي توفر طاقة كبيرة للادارة الاستراتيجية .

- التفكير الإداري - القدرة على التفكير المنطقي الواضح المعالم عن أشياء مجردة مثل المتعقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.
- وجهة نظر كلية - القدرة على رؤية الصور جميعها دون التعرض لأي قيد أو ارتباط بسبب أي من الأجزاء.
- التعبيرية - القدرة على نقل التفكير المجرد عن المنظمة إلى صورة واضحة يمكن أن يفهمها الآخرون.
- الاهتمام بالمستقبل - الرغبة في اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الإدارة والرغبة في تقويم التغيير أو الاختيارات.
- القدرة على تحمل الغموض - القدرة على العمل بفاعلية في المواقف التي لا تكون فيها المعلومات بالغة الدقة.
- الاحساس بالروح الخدمية - الميل إلى التضحية بالكسب السريع لحماية موارد المنظمة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف.

وبمجرد الاقرار بأن المقدرة على التفكير الاستراتيجي ضرورة فإنه يمكن الاستجابة لهذه الأسئلة : كيف يمكنك تحسين قدرة المنظمة على التعرف على المديرين الأكثر اتجاهًا نحو فص الخ الأيمن في تفكيرهم ؟ وكيف تطور مستلهم الموظفين داخل المنظمة ؟ وأي أنواع الخبرات مطلوبة لتطوير الصفات الاستراتيجية في المديرين المهرة في التنفيذ ذوي "الخ الأيسر" الذين يتجهون ليكونوا أكثر متطوعة ونظامية في تفكيرهم ؟

والتصرف السليم في اكتساب المديرين الخبرة الاستراتيجية المناسبة ثم تقدير قدراتهم على تطبيق هذه الخبرات لا بد أن يصاحبه إعادة تقويم نظام

المكافأة ، فإلى أي مدى يكافأ المديرين على الانجاز الاستراتيجي ؟ مثل المكافأة على التصميم على تأكيد أو اغضال منتج أو سوق معين لاعتبارات الاستراتيجية دون التأثير بالعوامل التنفيذية المباشرة ، ومثل الرغبة في تعديل أو الارتفاع بالصدقات الانسانية ومادية التي يشرفون عليها نظرا لاعتبارات استراتيجية كما هو الحال بالنسبة للاعتبارات التنفيذية . ومثل عدم الرغبة في تطوير الخطة طويلة المدى دون تكوين فكرة واضحة عن الاستراتيجية .

ويشير تنقيح نظام المكافأة ليشمل الانجاز الاستراتيجي عددا من الصعوبات . فأولا قد لا يكون من السهل دائما في إطار الأفق الزمني للاستراتيجية الذي يعتمد غالبا أن ندخل المكافأة عن الانجاز الاستراتيجي الذي يسير بشدة نحو تقدير النتائج السنوية ، وهذا يعني أنه لابد من جهد كبير لترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عمل محددة بحيث تشمل النتائج السنوية التي تقدم ويكافأ على أسسها المديرون تشمل العناصر الاستراتيجية والتنفيذية كليهما .

وتنشأ صعوبة ثانية مماثل في أغلب المنظمات التي ربطت المكافأة بالنمو التنفيذي . فالنمو لا غنى عنه في كل منظمة ولكن على مدى أي فترة ؟ فالنمو على مر الزمن قد يتضمن إعادة ترتيب أو حتى تقطيع أوصال منتجات أو أسواق خاصة لتتوافق مع استراتيجية مستقبلية . ومن هذا المنظور فإن المدير الذي ينجح في أن يلغي عملية بنجاح قد يضيف قدرا مساويا إلى النمو مثل الشخص الذي حقق سنة ممتازة في مساعد الأعمال على النمو عمليا .

وقد تردد القول على مدى سنوات أن "البشر" يشكلون أهم موارد المنظمة . ومع ذلك فلم تبدأ الإدارة العليا تسترد مسئوليتها عن التنمية الشاملة لموارد المنظمة البشرية الا حديثا . وهذا أمر مشجع بالنظر للحاجة التي تطویر هذه الموارد استراتيجيا . فزيادة المعرفة عن أنواع الخبرات الاستراتيجية التي ينبغي أن

يزود بها المديرون الرئيسيون والتعرف علي كيفية تقدير القدرة علي التفكير استراتيجيا وعلي أسلوب استجابة نظام المكافأة للإنجاز الاستراتيجي وعلي كيفية تحصيل وتطوير المهارات التي تتطلبها قوة دافعة جديدة تشكل أبعاد جديدة وهامة لتحدي الادارة العليا في معادلة الموارد.

التحدي: تحديد وظيفة الخصائي التخطيط طويل المدى في صياغة الاستراتيجية.

سلمنا بالفصل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل وقصير المدى فما هو الدور الذي ينبغي أن يكون لوظيفة التخطيط المنظمة، إذا كان لها أي دور، في صياغة الاستراتيجية؟ ويتحدد أكثر ما هي المسئولية الاستراتيجية لمخطط المنظمة؟ هناك علي الأقل إجابتان محتملتان.

ويمكن المجادلة بطريقة حاسمة نوا هي أنه لا يجوز أن يكون للتخطيط دور رسمي ينهض به هي مجال الاستراتيجية أكثر من أن يفهمها. وما دامت الاستراتيجية والتخطيط قد فصلتا علي المستوى التصوري فانه يمكن للمنظمة أن تستمر في هذا المنطق وتُفصل بين الاثنين وظيفيا. وبذلك ينتظر أن تساعد وظيفة التخطيط الإدارة التنفيذية بالتخطيط التنفيذي ويمكن تطوير وظيفة استراتيجية تساعد الإدارة العليا لتحديد الاتجاه الاستراتيجي، ولن تتقابل الوظائف أبدا.

وهناك علي الأقل عيب واحد في هذا الاتجاه. هو أن الفصل الوظيفي بين الاستراتيجية والتخطيط يعني المخاطرة بأن يقوم قسم التخطيط بتطوير نظم تحدث إسقاطات وخطئ وميزليات. مستقلة عن استراتيجية المنظمة. أو أن تكون لها استراتيجية لا تقوم في الواقع بترشيد العمليات اليومية.

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن المجادلة - وربما بأسلوب أكثر اقناعاً - بأن التخطيط يمكن ويتبغي أن يلعب دوراً في مجال الاستراتيجية. وفي هذا يصبح التحدي الرئيسي هو معرفة كيف نرتقي بوظيفة التخطيط لاستيعاب مسئوليتها الاستراتيجية دون المساومة على الاستراتيجية.

وفي مجابهة هذا التحدي يجب أن يحدث فصل واضح بين مسئولية الإدارة العليا عن وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تفسير تنفيذ الاستراتيجية. ويجب أن تفهم الإدارة العليا وموظفي التخطيط معنى هذا الفصل.

وقد طبق العضو المنتدب لأحدى الشركات هذه الفكرة بأن أشرك كبير المخططين في دورة فريق الإدارة العليا عن الاستراتيجية وأوضح في بداية الدورة للفريق أنها "مسئولية الإدارة العليا - ومسئوليتي في نهاية المطاف - تحديد استراتيجيتنا. أننا نملك المحتوى. ومدير التخطيط موجود هنا أساساً ليحصل علي فهم كامل للاستراتيجية. وسوف يساعد هذا علي أن ينتهز بمسئوليته الأساسية علي نحو أفضل - مما يسهل تنفيذ الاستراتيجية التي نضعها. ولم يقتصر أثر حضور المخطط لهذا الاجتماع علي المساعدة في تفصيل مسئوليته بل أنه زاد من ثقة الفريق الأعلى فيه وكذلك ثقة المديرين في كل أنحاء المنظمة.

ومن التحديات الرئيسية جعل وظيفة التخطيط حليفاً مستجيباً راضياً في التعاون مع الاستراتيجية. وهذا يتطلب إعادة توجيه وتشكيل وظيفة التخطيط بحيث يمكنها مساعدة جهود فريق الإدارة العليا الاستراتيجية.

التحدي : الأعداد للتأثير في البيئة:

إنعام النظر في البيئة ناحية هامة من التفكير الاستراتيجي ويجب علي الإدارة العليا وهي تعني صياغة استراتيجية المستقبل أن تحدد وتنظم وتستخدم البيانات البيئية لتعرف وتختبر القوة الدافعة المستقبلية المحتملة. وقد كانت

الحاجة التي تحسین نوعية ودقة وتوقيت المعلومات عن الاقتصاد والتكنولوجيا والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والمنافسين واتاحة الفرصة للإدارة العليا لاستخدام هذه المعلومات فيصياغة الاستراتيجية هي الموضوع الذي اشرناه عن البيئة في الفصل السابق عن الموضوعات الخطيرة.

وإذا تجاوزنا مجموعة الموضوعات الخطيرة المحيطة بالمسح البيئي فهناك تحد كبير ينبغي اني جوهر بقاء المنظمة . والتحدى هو : كيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الاتجاهات والأحداث البيئية التي يحتمل أن يكون لها تأثير على القوة الدافعة وعلى الاطار الاستراتيجي ومن ثم على طبيعة واتجاه الاعمال ؟

وتساعد المناظرة والمناقشة دائما على النجاح . وهو ما ينبغي أن يكون . ومع التسليم بالأهمية الكبيرة للموضوعات البيئية فإنه لا غني عن التبادل الحر والمفتوح للأفكار . ولكن لا بد أن يصبح قطاع الأعمال شريكا مؤثرا في هذه المناظرات حتى تنعكس مصالح ووجهة نظرة في النتائج.

وليس يكفي أن تتوفر استراتيجية واضحة إذ يجب أن يصبح كبار الإداريين أكثر حذقا في تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة وأكثر جدية في توضيح موثف المنظمة فيما يشكل نتيجة مرغوبة . فمثلا إذا اخذ القطاع العام يتزايد في الأهمية فإنه يجب أن يصبح المديرين الاستراتيجيون أكثر الفة مع التشغيل الداخلي للعقل السياسي وللتأثير في النتائج فلا بد منهم كيف تصاغ هذه النتائج والا فإن تأثير المنظمة سوف ينتقل الي أفراد العلاقات العامة والناورين والتي النويا الطيبة للموظفين العموميين . وسوف يقتصر عمل الإدارة العليا على رد الفعل بعد وقوع الانكماش الذي لا مفر منه نتيجة للنويا الطيبة.

التحدي : تماسك المنظمة الدولية:

سواء دعيّت منظماتك نفسها متعددة الجنسية أم لا، فإنه بمجرد أن يتجاوز نطاق أعمالك الحدود الوطنية فإنك تواجه المهمة الشاقة في تزييف احساس بالوحدة في موقف يكاد من خلال تعريفه أن يفقد التماسك . وتكاد كل منظمة تعمل في نشاط دولي أن تتعرض الي ادارة قوة الطرد المركزية التي تنشأ عن البعد الجغرافي والتنوع الثقافي والأسواق غير المتشابهة.

ويعصرف النظر عن نمط وشكل الاهتمام الدولي - فرع مملوك مكلية. مشروع مشترك. قسم دولي . تنظيم جغرافي أو خط انتاج فإن عمليات ما وراء البحار تتزايد أهميتها، وأحد الأسباب في ذلك هو ما تضيفه هذه العمليات الي الصحة الشاملة للمنظمة. ولاحظ فورس "أن معظم المنظمات الأمريكية الجماعية الكبرى تعتمد في نسبة كبيرة من عملياتها فيما وراء البحار علي مبيعاتها الي درجة تثير الدهشة وفي أغلب الحالات علي نسبة أكبر من أرباحها".

وعندما تزيد أهمية الناحية الدولية من أنشطة المنظمة فإنها تنمو أيضا في التعقيد . والحقيقة أن الشركات العالمية الحقيقية اخذت في الظهور مثال ذلك أنه استجابة لضغوط السوق والمبيعات فقد أصبحت شركة جنرال موتورز "شركة عالمية" وكما شرح فورس.

نفرض ان سوق السيارات القديم طلب تقديم سيارة واحدة الي أوروبا مثلا وأخري للولايات المتحدة فإن سوق السيارات الجديدة مع تركيزه علي كفاءة أداء الوقود يتطلب سيارة تجمع بين الاقتصاد الأوربي والراحة والرفاهية الأمريكية. وباختصار سيارة عالمية ولانتاجها فإن جنرال موتورز تحول نفسه الي شركة عالمية .

وسوف ينفق جنرال موتورز ما بين 10، 12 بليون دولار امريكي في حروب السيارات في الثمانيات. وينشئ مصنع محركات في أستراليا ومصنع بطاريات في فرنسا ومصنع جميع في المكسيك ومصنع مكونات الراديو في سنغافورة.

ويأمل جنرال موتورز من هذه المواقع الخارجة البعيدة الانتشار أن يجمع الجزء الرئيسي في استراتيجيته ، حرية عالمية تجمع بين التصميم الأمريكي والأجنبي الذي يمكن أن ينتج لأي سوق مع تغيرات طفيفة.

ان مجرد الاتساع والحجم في المنظمة العالمية الناشئة يمنع قيام أسلوب اداري استعماري جديد، أسلوب يراقب فيه منفذ الدولة الأم العمل وتزايد طلبات الفرص المتساوية من جانب المديرين الوطنيين - اذ يطالب هؤلاء المديرون بعد أن يتوفر لهم تعليم راق في ادارة الأعمال ومهارات فنية ممتازة مساهمة أكبر في اعداد ميزانية المنظمة - بتحمل مسئولية أكبر في اتخاذ القرارات الرئيسية وتحقق لهم طلباتهم.

ويضع ككل هذا قيدا علي تكوين احساس واضح بالاتجاه ويتحتم علي المديرين الاستراتيجيين في منظمة عالمية أن يجابها تحديات عديدة فما هي الاستراتيجية الشاملة التي تسمح لنا بأن نحدث أكبر الأثر عالميا؟ وأي تشكيل سوف يمنح أحسن ضمان للاستمرار كمنظمة عالمية وكيف يشكل فريق الادارة العليا بحيث يكون تكوينه عالميا كلما هو الحال في استراتيجيتنا؟ وكيف نحافظ علي تركيز وحدات الأعمال الموزعة علي نطاق واسع علي الاستراتيجية الجماعية؟

التحدي : ان نضع استراتيجية عندما لا يكون لك هدف جماعي:

نفرض أنك مدير ترأس قسما تنفيذيا في منظمة متعددة الجنسية . ويتحدد أدق فإن قسمك يبعد كثيرا عن رئاسة المنظمة . وعندما تنظر الي

المستقبل فإنك تدرك من خلال أن وحدتك التنظيمية قد استردت أساسا بتخطيطها طويل المدى في نطاق توجيهات مالية صادرة من القمة. وأنتك تتردد في أن تستخدم تجربتك الماضية والحالية كدليلك الأكبر الي المستقبل المتغير، وإذا تجاوزت هذه الأفكار فإنك لم تكن متأكدا أبدا في الحقيقة من حدود المنتج والسوق أو من مقدار المرونة المتوفرة لديك . ولكن يبدو أمرا واحدا واضحا . فإن تفكيرك في المنتج والسوق والمورد أما أن يقبل أو يرفض كلية علي أساس تنفيذية. وإذا تأملت بعيدا حيث يتجه قسمك فإنك تبدأ في إثارة أسئلة استراتيجية، فمع وجود المسات المميزة للبيئة التي تعمل فيها والضغط التنافسية التي نواجهها فكيف نتأكد من أن وحدتنا سوف تبقى ؟ ما هي قوتنا الدافعة الحالية وماذا ينبغي أن تكون ؟ وكيف يمكن أن يغير ذلك من مجال وأولية المنتجات والأسواق والموارد المطلوبة ؟

وعندما تفتح مجموعة أوراق التخطيط طويل المدى للسنة التالية فإنك تسمع نفسك تسأل "ماذا ينبغي علي أن أفعل ؟" هناك اختيارات عديدة فإنك قد تغفل الأسئلة الاستراتيجية وتستمر في عملية التخطيط طويل المدى كما تفعل دائما. أنتك تستطيع أن تثير أسئلة مشابهة في مقدمة خططك التالية أملا أن تجد بعض توجيه لخطتك وأن تثير الاهتمام بين من يراجعون عملك.

وهناك اختيار أكثر إثارة لك ولزملائك هو صياغة استراتيجية لوحدةك . وإذا أخذت في تنفيذ ذلك فعليك دون شك أن تضع بعض افتراضات عن الاستراتيجية الجماعية. وهذه يجب أن تختير فيما بعد مع من يتحمل مسؤولية المراجعة والاعتماد، أيا كان . وحتى إذا لم يوافق علي نص الاستراتيجية في عملية المراجعة فقد كسبت نصرا هاما. فقد وضعت أساسا لمناقشة منطقية عن الاتجاه الاستراتيجي لوحدةك . ومن المطلوب أن تثير مبادئك سلسلة من رد الفعل تدفع المنظمة الأكبر للبدء في عملية الاستراتيجية.

ومن الصعب أن تطور استراتيجية وحدة خطية أو استشارية في غياب استراتيجية جماعية. وقد تتطلب مجابهة هذا التحدي من الدبلوماسية الفنية بقدر ما يتطلب من المهارة في وضع الاستراتيجية أنها تتطلب أيضا مستوى من النضج في التشكيل الإداري للمنظمة. وعلي هؤلاء الذين يراجعون مثل هذه المبادرة الاستراتيجية أن يفكروا من خلال الاستراتيجية التنظيمية الأكبر قبل أن يسرعوا في أن يهجموا أو يهملوا لمثل هذه الجهود.

التحدي : معرفة متى نرفض ومتى تحتضن البقر المقدس؛

يخبرنا علماء النفس أنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات الإنسانية عالم بعيد يختفي علي الأقل جزئيا عن أدراكنا. وفيه تتشابه المنظمات والكائنات الإنسانية وبينما قد لا يكون للمنظمات في واقع الأمر لا شعور جمعي فإنه يوجد أسفل سطح اتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية ساحة من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا والمفهومه عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر علي الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وهذا هو المجال الذي تأخذ فيه أبقار المنظمة المقدسة تجول وتصول.

وهناك شركة نعرفها تعمل في الصناعات الغذائية. عندها خطط للمنتجات التي تحصل علي علاوة إنتاج وبيع في المتاجر الممتازة (سوبر ماركت) . واكثت وهي تضع استراتيجيتها العديد من القوى الدافعة كان أحدها هو احتياجات السوق. وقد شعرت المنظمة بقيام علاقة طيبة مع موزعها مع أنها رفضت لأسباب تقليدية أن تستجيب لمدي أوسع من مطالبهم . وينتظر اذا كانت القوة الدافعة هي احتياجات السوق أن يسعد بها الموزعون. انها ترغب أيضا في أن تتعهد بمنتجات جديدة من خلال ترتيبات مع مقاولين فرعيين.

وعندما تكشف المناقشة حول الاستراتيجية أصبح واضحاً أن احتياجات السوق مكشوفة دافعة جرت علي عكس افتقاد لم يكن ذكر صراحة من قبل ولكنه رغم ذلك مارس تأثيراً معطياً علي القرارات الادارية. وقد سارت الشركة دائماً مفترضة انه ما لم تنمو المنظمة وتنتج وتبيع منتجاتها خاصاً بها فليس منالصواب أن تبعة، وبيع شئ لم يكن ملكاً لك من البداية الي النهاية فيه شئ من عدم القانونية ، ومتي صرح بهذا المعتقد بوضوح فإنه يمكن اختبار معناه واكتشاف نتائج، وكانت النتيجة أن قلة من المديرين كانت رغبة في الاستمرار معتقدة أنه مهما كان العمل صحيحاً أصلاً فإنه قد تجاوز فائدته .

وتعمل العقائد المتضمنة في أحد أوضاعها كنوع من الأسمنت الاجتماعي الذي يساعد علي الاحتفاظ بالمنظمة متماسكة. ومع ذلك فإنه نظراً لأنه يمكن أن يكون لهذه المعتقدات تأثير خفي علي قرارات استراتيجية هامة فإنه يجب أن تختبر بدقة تخلص الي أن بعض الابداع المقدسة هي في الحقيقة مقدسة، والتصريح بذلك معناه السماح لها لأن تعمل كسند للقوة الدافعة والاطار الاستراتيجي. باعتباره الستار الأول بالنسبة للقرارات التنفيذية الكبرى. ويأخذ العضو المنتدب للشركة القيادة في التعرف علي معتقدات المنظمة الضمنية وبرايزها للعيان والغفال هذه التي تجاوزت فائدتها وتقوية هذه المتميزة استراتيجية وهو متحد فكري مستنير.

التحدي : الاتفاق علي " استراتيجية تتجاوز أخرى ":

ضع نفسك في الموقف التالي. منذ سنتين تقريباً وضع فريق الإدارة العليا استراتيجية منظمته، وأعدت في اطار زمني مدته خمس سنوات استناداً الي دورات عمر المنتج ومعدل التغيير التكنولوجي في صناعتك. وبينما كانت جهود التنفيذ تتقدم كما خطط لها تقريباً تبدأ أنت بتوجيه بعض الأسئلة، "ماذا يحدث عندما تكمل الاستراتيجية الحالية مسارها؟" مع أن استراتيجية جديتنا تجري

عليها التحديث سنويا الا ينبغي أن نلقي نظرة أطول مدى علي متطلبات الاستراتيجية تتجاوز اطار الزمن الاستراتيجي الحالي؟ "ماذا نحن فاعلون الآن- لو أمكن عمل شيء ما -لنتأكد من أن ما نتخذه منعمل في ظل الاستراتيجية الحالية لا يقيد المستقبل الأطول مدى؟".

هذه أسئلة هامة وصعبة. واحد الأسباب في أنها بهذه الصعوبة هو أن تجربة أغلبنا فيالاجابة عليها ضئيلة. وقد أنفقت احدي الشركات وقتا طويلا في محاولة تفهم هذه الأسئلة .وتجربتها تستحق اعادة الحساب.

اجتمع فريق الادارة العليا لهذهالشركة وافترض أنه يحسن أن تظل الاستراتيجية الحالية سليمة لا تمس علي مدى خمس سنوات حتي نهاية الاطار الزمني للاستراتيجية الحالية . والتقطت صورة تنفيذية عن المنظمة محددة المنتجات والأسواق والموارد والحجم والنمو والعائد والتشكيل الذي يحدد سمات المنظمة بافتراض التنفيذ الكامل لاستراتيجيتها علي مدى السنوات الخمس. وانفق وقت طويل حينذاك في فحص عدد من المدخلات البيئية الداخلية والخارجية ذات علاقة بالمنظمة أسقطت في المستقبل بعد انقضاء عشر سنوات من فترة الاطار الزمني للاستراتيجية الحالية . واخيرا سأل المديرون عددا من الاسئلة : بافتراض هذه لمدخلات الداخلية والخارجية ما الذي ينبغي أن تكون عليه استراتيجيتنا لمدة السنوات العشرالتالية لاستراتيجيتنا للخمس سنوات الحالية؟ وبافتراض الاستمرار في تنفيذ استراتيجيتنا الحالية فهل تكون هذه الاستراتيجية بداية القفزمننا الي الجهود اللازمة لوضع الاستراتيجية الاطول مدى؟ وهل تتوقعنضاربا بين الاستراتيجية الحالية والمستقبلية؟ وأي الأعمال يمكننا نقوم بها الآن في السنوات القليلة التالية للتأكد من أن استراتيجيتنا الحالية تدعم الاستراتيجية التي تليها؟

- وتوصلت هذه المنظمة اليان قرارات كبري عديدة يجب أن تتخذ حتي تكون في موضع يجعلها أكثر استعدادا للاستراتيجية الأطول مدى؟
- وبينما نبغي علي كل منظمة أن تستكشف وأن تسبق الزمن فإن بعض ظروف معينة تجعل وضع استراتيجية تتجاوز استراتيجية لا غني عنه مطلقا.
- منظماتك تعتمد علي مورد نادر دورة حياته محدودة .
 - انك تعرف أنه في وقتما من المستقبل تتعرض منتجاتك لخطر الالغاء عن طريق التشريع الحكومي.